

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO
APORTE A LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA
ORGANIZACIÓN BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S**

JESSICA YULIANA OLAYA BETANCUR

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL–PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2015**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO
APORTE A LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA
ORGANIZACIÓN BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S**

JESSICA YULIANA OLAYA BETANCUR

Pasantía institucional para optar al título de Comunicador Social - Periodista

Director

MARISOL GÓMEZ SALINAS
Comunicadora Organizacional

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL–PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista.

GESSEBETH RINCÓN CEBALLOS
Jurado

ADRIANA DELGADO RODRÍGUEZ
Jurado

Santiago de Cali, 14 de Mayo de 2015

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2. ANTECEDENTES	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA	22
2.2 PREGUNTA PROBLEMA	28
3. OBJETIVOS	29
3.1 OBJETIVO GENERAL	29
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
4. INTERESES DE LA PASANTÍA.	30
4.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	30
4.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	31
4.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	32
4.4 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA.	32

5.	MARCOS DE REFERENCIA	34
5.1	MARCO CONTEXTUAL	34
5.2	MARCO TEÓRICO	37
5.2.1	Comunicación organizacional.	37
5.2.2	Comunicación interna y comunicación externa.	38
5.2.3	Acciones de comunicación, estructuras formales e informales.	39
5.2.4	Imagen corporativa.	41
5.2.5	Marketing, satisfacción del cliente y rentabilidad.	42
5.2.6	Comunicación y satisfacción del cliente.	44
5.2.7	Estrategias de comunicación.	45
5.2.8	Importancia de evaluar.	46
6.	METODOLOGÍA	48
6.1	TÉCNICAS	48
6.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	48
6.3	INSTRUMENTOS	48
6.4	RECURSOS	52
6.4.1	TALENTO HUMANO.	52
6.4.2	RECURSOS FÍSICOS	52
6.4.3	RECURSOS FINANCIEROS.	52
7.	RESULTADOS	53
7.1	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS	53
7.1.1	Entrevista a Gerente de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S	53

7.1.2	Resultados de entrevista Jefe de talento humano y área jurídica de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S	56
7.2	DESCRIPCIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PÚBLICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	58
7.3	DOCUMENTACIÓN	61
8.	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	67
9.	CONCLUSIONES	86
10.	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	95

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Resumen de resultados	64
Cuadro 2. Plan estratégico de comunicaciones	68
Cuadro 3. Desarrollo de las estrategias	70
Cuadro 4. Agenda de actividades	77
Cuadro 5. Agenda de temas para la cartelera	80
Cuadro 6. Agenda de temas 2	82
Cuadro 7. Hora de relación	83
Cuadro 8. Cotización de recursos	84
Cuadro 9. Actividades	85

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S	16
Gráfico 2. Logo BG. Medios	17
Gráfico 3. Organigrama	79
Gráfico 4. Propuesta de cartelera	81
Gráfico 5. Rango de edad de los colaboradores	107
Gráfico 6. Antigüedad de los colaboradores en la organización	108
Gráfico 7. ¿Cuál es la situación actual de la organización en cuanto a las acciones y productos de comunicación que utilizan?	108
Gráfico 8. Justificación de la pregunta	109
Gráfico 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza más, y cuáles menos?	110
Gráfico 10. ¿Utilizan en la organización espacios de comunicación? ¿Con que frecuencia?	111
Gráfico 11. ¿Cada cuánto hace uso de los medios de comunicación para estar informado?	112
Gráfico 12. ¿Cómo cree usted que la comunicación interna, influye en la calidad de los productos y servicios de la empresa?	112
Gráfico 13. ¿Cómo se comunica con sus públicos internos?	113
Gráfico 14. ¿Cómo es el ambiente que se vive en la organización entre los colaboradores?	114
Gráfico 15. ¿Cómo es la comunicación de directivos a colaboradores y viceversa? ¿Puede identificar algunas actitudes?	114
Gráfico 16. ¿Tienden a tener disposición para lograr metas en su organización?	115

Gráfico 17. Justificación a la pregunta	116
Gráfico 18. Justificación a la pregunta, demostración de disposición por parte de colaboradores para el logro.	117
Gráfico 19. ¿Conoce usted las políticas de comunicación y el manual de comunicaciones de la organización?	118
Gráfico 20. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	118
Gráfico 21. Justificación pregunta	119
Gráfico 22.. ¿Tanto la Gerencia con los empleados contribuyen a lograr objetivos y así obtener desarrollo profesional?	119
Gráfico 23. Justificación a la pregunta	120

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta de comunicaciones al público interno de bg medios S.A.S	95
Anexo B. Bitácora de observación	104
Anexo C. Resultados cuantitativos de encuestas	107
Anexo D. Registro fotográfico	121
Anexo E. Evaluaciones	129
Anexo F. Actas de reuniones y circulares	134
Anexo G. Documentos de soporte programaciones y acta de reunión	135

RESUMEN

Esta investigación se realizó en tres momentos, los cuales se desarrollaron con base en los objetivos propuestos inicialmente en el trabajo de grado. En su primera etapa se recopiló información relevante de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S para tener mayor acercamiento y poder identificar sus necesidades, luego se organizó un plan de trabajo siguiendo el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales orientaron el desarrollo de la pasantía.

Teniendo el conocimiento y la claridad del contexto, se aplicaron técnicas de investigación que facilitaron comprender la situación de la organización y sus debilidades, resaltando que antes de recoger datos precisos de los colaboradores se socializó en qué consistía la encuesta y la observación realizada.

La segunda etapa consistió en la tabulación de resultados, el análisis del diagnóstico en términos de comunicación interna y cómo su funcionamiento afecta a los públicos externos y rentabilidad de la empresa. A partir de esto, se empezó a trabajar en el diseño de un plan estratégico que contribuyó al fortalecimiento de los procesos de comunicación interna.

Finalmente se dio paso a la tercera fase, en donde tras haber desarrollado algunas estrategias de comunicación, se organizan las conclusiones con base en la proposición desde la comunicación interna, la especificación de los productos obtenidos y el beneficio que aportó tanto para la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, como para la pasante.

INTRODUCCIÓN

Hablar de estrategias organizacionales de comunicación, representa un verdadero desafío cuando lo referido pretende aplicarse a empresas de dimensiones pequeñas y medianas, lo anterior en la medida que son escasos aún los estudios que intentan adentrarse en los procesos de comunicación que realizan este tipo de organizaciones.¹ No obstante el fenómeno de la investigación de la información no puede siquiera intentar abstraerse de esta clase de estructuras, menos aún, cuando los contextos, estudios y estadísticas dan cuenta de que el crecimiento económico de nuestra región Vallecaucana, se encuentra concentrado en las medianas empresas que como BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, han conseguido un crecimiento importante en un período corto de tiempo.

La pasantía institucional que se realizó en la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S consistió en el desarrollo de un plan de trabajo, durante un tiempo determinado, respecto a las necesidades de la organización, lo cual muestra la relevancia que tiene la comunicación en distintos procesos que desarrollan las empresas día a día. En este sentido, el desarrollo de la pasantía se hizo con el ánimo de generar una interacción que persiguió, en primer lugar determinar a través de diferentes técnicas y herramientas metodológicas, las cuestiones relacionadas con la convergencia de reglas organizacionales y su gestión armónica², en la consecución de los objetivos de rentabilidad y satisfacción del cliente.

Los aportes de los directivos de la organización fueron importantes en el momento que expresaron su preocupación desde algunas variables que venían afectando sus procesos desde la interacción y la manera de relacionarse (calidad de la comunicación, promoción, estrategias de comunicación, procesos internos, uso de los medios y acciones de comunicación) los aspectos de rentabilidad (status, producción y aumento en las ventas), y también la satisfacción de los clientes (recurrencia de los clientes para solicitud de servicios, disminución, comentarios del servicio).

Por ende, el diagnóstico de comunicación interna que se obtuvo a partir de la tabulación de los resultados de las técnicas empleadas, demostró el estado de la organización, donde la mayor evidencia de una necesidad de mejoramiento se manifestó en la insatisfacción de los clientes, al recibir productos que no

¹ REBEIL, Maria y MONTOYA E. Estudio sobre las necesidades de las empresas de éxito de la red centro crece, para aumentar su competitividad. México: RCC, 2003. p. 68

² REBEIL CORELLA, Maria. Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 2006 p. 11

concordaban con lo que solicitaron inicialmente. A partir de los resultados del diagnóstico y teniendo en cuenta las demás falencias observadas, se realizó el diseño de una propuesta de comunicación que permitió fortalecer las dinámicas de productividad entre los colaboradores de la empresa.

En consecuencia, la pasantía permitió sin duda alguna, obtener una experiencia en el campo de acción de la comunicación organizacional, además de permitirle a la organización una solución desde la interdisciplinariedad de la ciencia para efectos de ver un dinamismo en sus procesos internos, corporativos y mercadológicos.³ En tal sentido, las estrategias de comunicación permitieron la congruencia, coherencia y consistencia de los diferentes procesos productivos de la empresa, utilizando al máximo la comunicación para el aprovechamiento de las acciones y medios a favor de su mejoramiento para competir a futuro en la industria en la que se desempeña.

³ REBEIL, Maria y RUIZ, Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. Edit. Plaza y Valdés, México, 2000. p. 15.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. es una sociedad por acciones simplificadas que hace parte de un holding empresarial* denominado BUSINESS GROUP. Dentro de la firma Bussines Group se encuentran: BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, BG Jurídico, International Business Center y Golden Music**. Como grupo corporativo tiene un objeto en cada una de sus empresas, que va desde la prestación de servicios inmobiliarios, hasta una casa musical donde se producen trabajos discográficos de diversos artistas.

El holding Business Group empezó en Santiago de Chile en el 2008, donde tuvo dos socios fundadores hermanos. Cuando la organización se radica tiempo después en Bogotá se registra allí como Business Group S.A.S y abren Golden Music y la inmobiliaria internacional Business.

Para el 2011 se funda y se registra en la Cámara de Comercio en la ciudad de Cali BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S***, que es donde se desarrolló en profundidad la pasantía institucional. Comenzó en una oficina pequeña ubicada en un quinto piso en el barrio Granada, para la que laboraban en su época, el actual Gerente, el Director de talento humano y el área jurídica.

Hacia el 2013 se unen a la asamblea de accionistas el exdirector nacional de estupefacientes y un prestigioso empresario de la industria de licores del Valle, es allí donde la organización inicia un rápido ascenso con la inversión capitalista y se traslada al barrio Santa Mónica residencial, comprando de esta manera un complejo de oficinas que se dividen en departamentos. Hoy este lugar se denomina Business Center Santa Mónica, pues es un conglomerado de oficinas donde funciona el área comercial, diseño, publicidad, jurídica y la misma gerencia. Las otras empresas que conforman el cuerpo del holding se encuentran en Bogotá, Miami y Santiago de Chile.

* Se entiende como Holding una organización económica que controla una serie de compañías que la garantizan un control sobre los diferentes factores de un mercado. Holding es una palabra inglesa utilizada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones.

** En Colombia la Ley 222 de 1995. Art. 28; refiere: - Grupo empresarial. Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.

*** Certificado de Cámara de comercio con el número de identificación tributaria: 900-524836-4; De creación de la sociedad.

En ese sentido, BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, tiene dentro de su objeto social registrado, el siguiente:

La sociedad tendrá como objeto principal la contratación, producción, representación legal de artistas nacionales y extranjeros, la producción y promoción de discos, videos, espectáculos artísticos y culturales, publicidad y mercadeo de los mismos. Podrá celebrar contratos con entidades del sector público y del sector privado del orden municipal, departamental y nacional en todo lo relacionado con la organización y puesta en escena de eventos musicales artísticos, culturales en ferias municipales, departamentales, nacionales o internacionales. Asesoría y montaje de convenciones nacionales o extranjeras, y en general todo lo relacionado con el mundo del espectáculo y de los medios de comunicación, prensa escrita, cine, revistas, televisión, internet, medios radiales. También podrá importar, exportar, distribuir comercializar, asesorar en la adquisición de los elementos y equipos para el desarrollo de su objeto social. Realizar asesoría en marketing político, la sociedad podrá llevar a cabo en general, todas las operaciones de cualquier naturaleza que ellas fueren relacionadas directamente o indirectamente con el objeto mencionado, así como cualquier actividad dentro del marco legal, similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.*

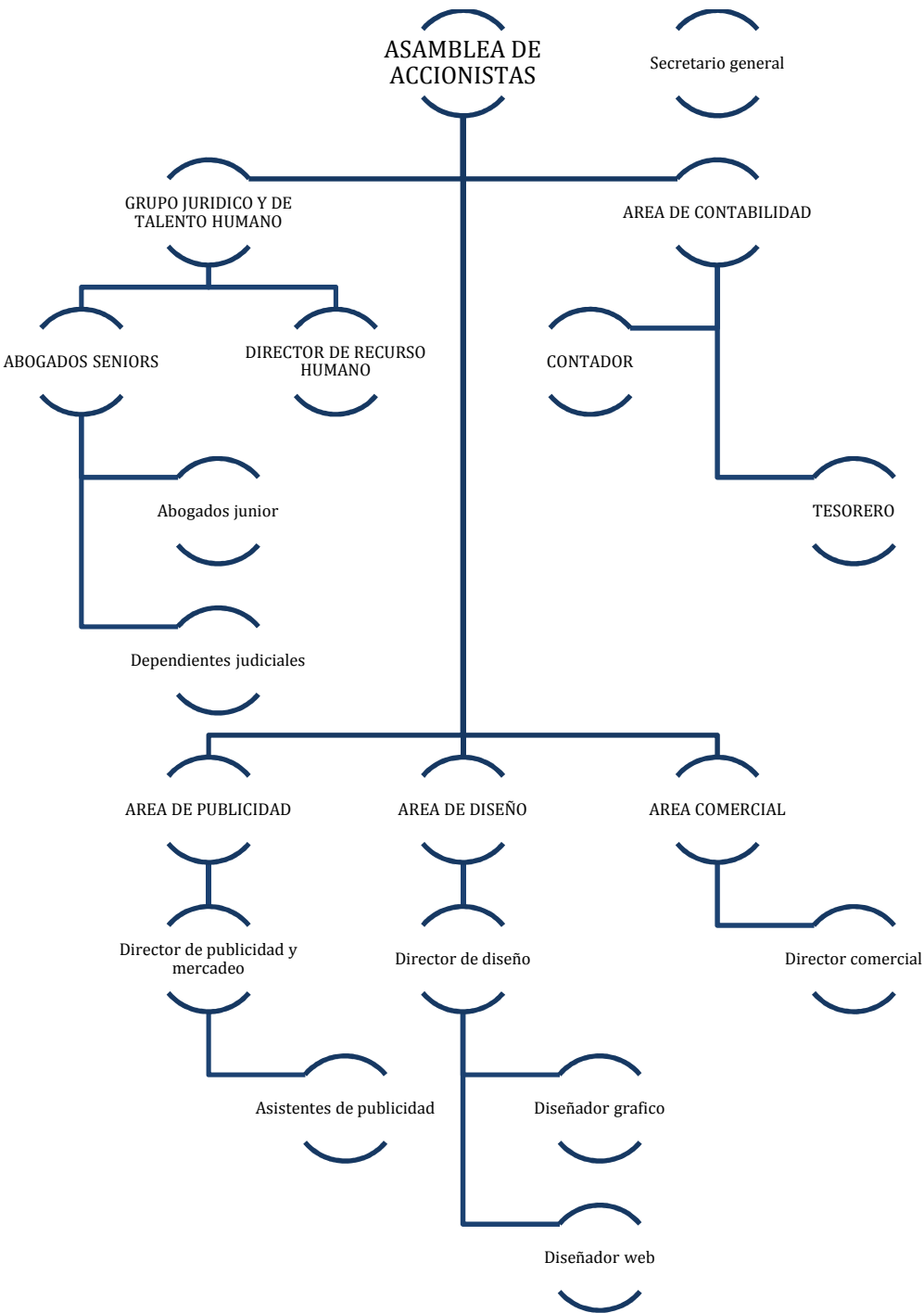
La empresa, tiene por Misión, contribuir a la competitividad de sus clientes, mediante estrategias de gestión comercial y actividades de posicionamiento. Y su Visión es principalmente, apostar ser en el futuro una empresa modelo de la industria del marketing, a quien la competencia admira y ve, como un ejemplo a seguir. Para lo cual utiliza como estrategias, “apoyar firmemente al talento colombiano, sus proyectos artísticos y culturales, mediante su posicionamiento e inclusión en el mercado nacional e internacional. Identificar mercados y clientes, mediante vigilancia innovadora y monitoreo de oportunidades de negocio.”**

De este modo la organización cuenta con la siguiente estructura:

* BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. Estatutos sociales de constitución, registrados en la cámara de comercio de Cali.

** Certificado de Cámara de comercio con el número de identificación tributaria: 900-524836-4.

Gráfico 1. Organigrama de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S



Así mismo se identifica BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, con los colores corporativos, azules en distintos matices, como se observa a continuación:

Gráfico 2. Logo BG. Medios



Lo expuesto se complementó según los directivos, con la necesidad de esta organización que es cristalizar productos y servicios de alta calidad, apoyados en las más avanzadas tecnologías y plataformas publicitarias, y el más calificado talento humano de la región. Así como generar sinergias con pares y emprendedores del sector, mediante alianzas estratégicas, canjes, reciprocidades, cooperación y solidaridad empresarial a través de planes de comunicación interna. Para lo anterior cuenta preferiblemente con clientes del sector público, con los cuales ha podido solidificar relaciones rentables para la prestación de sus servicios, aparecen entre otros, la Gobernación del Valle del Cauca, la Alcaldía Distrital de Buenaventura, la Alcaldía Municipal de Cali, el Instituto Popular de Cultura, y otros entes.

2. ANTECEDENTES

La propuesta investigativa que abordó la pasantía, se trabajó desde algunas nociones como: la comunicación organizacional, comunicación interna y externa, acciones de comunicación, cultura organizacional y estrategias de comunicación en las organizaciones; en diversas investigaciones que se han preocupado por aportar a la ciencia de la información, particularizando para interés en estrategias aplicadas a pequeñas y medianas empresas. En tal sentido se pudieron estudiar varios autores que han profundizado los temas expuestos y que han contribuido con el resultado de sus investigaciones a la integralidad de los conceptos referidos en este texto, al respecto de los fundamentos teóricos que se citarán, es valioso preguntarse:

- **¿Qué se ha investigado a la fecha, sobre el asunto particular?**

Con base en dicho interrogante, se buscaron diferentes trabajos de grado, tesis, libros, diagnósticos de comunicaciones que hayan sido utilizados como herramienta para saber cuál es el estado de una organización en el ámbito comunicacional, entendiendo que cada fuente particular, se encuentra compuesta de variables de comunicación, así como su relación con el desempeño de las mismas empresas, con el fin de arrojar luz sobre este fenómeno, se observó por ejemplo, la investigación seguida por Alberto Montoya, donde se concluye que *“potenciar la calidad de la comunicación interpersonal es un área de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, y los intercambios de las mismas se llevan a cabo a través del correo electrónico, se asocian muy favorablemente al incremento de la producción de ventas.”*⁴

Lo dicho se acerca a comprender la manera en que reforzar los medios y si es del caso rediseñar estrategias de comunicación, tendrá influencia directa sobre la rentabilidad de la empresa. Es importante decir que el balance o diagnóstico de comunicación interna es un instrumento viable para saber el estado de la organización, lo cual permite el paso a un cambio positivo en sus procesos.

Basta decir, que esta pasantía institucional permitió una amplia gama de conceptos que fueron pertinentes abordar desde un recorrido histórico y también desde el rastreo bibliográfico, para tener un conocimiento más completo y así tener bases principales para afrontar el desarrollo del trabajo.

⁴ REBEIL, María y MONTTOYA, Alberto. Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. Comunicación estratégica en las organizaciones México.Mexico.:Trillas, 2006. p.67-93.

Así, entonces cuando se habla de la importancia que tiene la información y comunicación en diferentes organizaciones para fines propios, expresa Fernando Martín Martín en el libro dirección de comunicación en empresas instituciones que “el empresario o alto directivo comienza a sentir la necesidad de informar con un sistema de gestión útil y eficaz, para que así su mensaje llegue a diversos públicos, tanto internos como externos”. Además refuerza expresando que “se debe hacer la planificación estratégica de comunicación establecida, para así obtener una buena cobertura hacia el público concreto al que se dirija.”⁵

Respecto de la cultura organizacional se interpretó que en la medida de la apropiación de las estrategias entregadas, se debe tener presente: “La personalidad creada por la empresa que se manifiesta tanto en el interior como en el exterior de esta.” en igual sentido expone que “esta personalidad va ligada de manera preliminar al desempeño, afirmando que el mecanismo de fijación de objetivos le permite al empleado formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y los resultados esperados.”⁶ Como exponen, Cardona y Ciontescu en la investigación aplicada en la empresa Angelcom s.a. en su trabajo de grado para la Universidad Javeriana.

En ese contexto, menciona el maestro Jesús García Jiménez ⁷, que la comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa actual. Reconocida por todos los hombres de empresa, como una necesidad verdadera e ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora, la comunicación interna no ha alcanzado todavía el reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarlas.

De este modo, García Jiménez indica que “son muchas las declaraciones retóricas al respecto, sin que tengan una relevancia real de cara al fondo del asunto.”⁸ Entiéndase pues que como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los

⁵ MARTÍN, Fernando. Comunicación en empresas e instituciones de la consultoría a la dirección de la comunicación. España. 2 ed. Edición. 1997

⁶ CARDONA GARCIA, Melissa y CIONTESCU CAMARGO, Ion Sebastián. Estrategias de comunicación organizacional basadas en los actos lingüísticos sobre el proceso de evaluación de desempeño en el caso de Angelcom S.A.[en línea] Trabajo de grado Comunicador Social con énfasis en comunicación organizacional. Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de comunicación y lenguaje. 2009. p. 19 [consultado el 5 de octubre de 2014] disponible en internet: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis210.pdf>

⁷ GARCIA JIMENEZ, Jesús. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España: Juan Bravo, 2004. p.9

⁸ Ibíd . p.9

medios, sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global. Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, deben estar contempladas en el Plan de Comunicación Interna a través de auditorías iniciales, finales y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios.

En lo se refiere a la necesidad de la aplicación de un plan estratégico de comunicación, que fue el objetivo de la pasantía a desarrollarse, menciona Sarzosa José María en su trabajo titulado: “estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en Tecna del Ecuador”, que: “el desarrollo de un plan estratégico de comunicación, permitirá el diseño de diferentes estrategias para la difusión de la información institucional, utilizando herramientas comunicativas para los públicos de la organización”⁹

Para el interés de la pasantía se pudo precisar como los mismos autores resaltan que mediante el desarrollo de estrategias se facilita la obtención de un *feedback* por parte de los colaboradores (receptores) del mensaje.

Otros aportes rastreados respecto a los temas que se han llevado a cabo, mostraron según Escalante García y Verde Butto; que la comunicación en una empresa tiene ciertas características necesarias, de tal suerte que la constituyen:

“La finalidad, multidireccionalidad, instrumentada, adaptada a los sistemas existentes dentro de la empresa (computación por ejemplo) flexible, para integrar lo formal con lo informal”¹⁰, y continua diciendo: “esta comunicación interna, sabemos que se puede producir a través de dos canales: formal e informal. Según HENRY FAYOL, los canales formales son los que han sido concebidos, provistas e institucionalizados por la estructura de la empresa; mientras que los canales informales están constituidos por las relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos establecidos de comunicación.”¹¹

⁹ SARZOSA José María. Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en Tecna del Ecuador.[en línea] Trabajo de grado comunicador social. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK. Facultad de comunicación social. 2011. [consultado el 5 de octubre de 2014] disponible en internet: <http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/131/3/Estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20para%20la%20difusi%C3%B3n%20de%20informaci%C3%B3n.pdf>

¹⁰ ESCALANTE GARCIA, Joel y VERDE BUTTO, Soraya. ¿Qué es comunicación corporativa? Aproximación a un modelo comunicacional. [en línea] Trabajo de grado comunicador social. Bogotá: Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de humanidades y educación, escuela de comunicación social. Septiembre de 1996. [Citado el 5 de Octubre de 2014] Disponible en internet: http://w2.ucab.edu.ve/tesis.digitalizadas2/orderby/ths_title/sort/desc/ths_type/pregrado.html?page=5.

¹¹ Ibid., Disponible en internet: http://w2.ucab.edu.ve/tesis.digitalizadas2/orderby/ths_title/sort/desc/ths_type/pregrado.html?page=5.

Refiérase el tema en la medida que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, tiene un sistema de comunicación informal, toda vez que la mayoría de procesos internos han sido manejados por medios que implican más relaciones de comunicación interpersonal, donde no se dejaban documentos escritos para sustentar acuerdos. En tiempos anteriores no se han hecho trabajos de plan estratégicos de comunicación en la organización, para mejorar sus procesos y las funciones realizadas por parte de los colaboradores.

Por lo tanto, algunos autores, definen la comunicación informal como el evento en que la comunicación, dentro de una organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, es la información no oficial que fluye entre los grupos e incluye el rumor. Se puede originar por el nerviosismo, la inseguridad, falta de información, entre otros. Es más rápida y flexible pero puede traer malos entendidos. El rumor no es bien visto dentro de las organizaciones, sin embargo debe aceptarse y tratar de entender para poder controlarlo en momentos críticos. Se recomienda manejar adecuadamente las fuentes de información, para que se gane credibilidad y confianza en el público interno, el cual es el aliado más importante a la hora de ejecutar una estrategia comunicacional ciento por ciento efectiva.¹²

En este sentido precisa Escalante que el particular carácter del flujo de mensaje en la empresa en el orden interno es de naturaleza descendente, en la medida que esta *“es aquella que sirve para que los mensajes de lo superiores lleguen a los subordinados, por lo general uno de los propósitos más deseados en estos comunicados es proporcionar la instrucciones para el mejor desempeño del trabajo. Pero no debería limitarse, solo a este tipo de informaciones, también debe buscar mantener la confianza de los empleados y desarrollar una actitud positiva de comunicación entre jefes y subordinados.”*¹³

Finalmente, como ya ha sido mencionado la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S no había sido objeto de estudio, ni análisis para verificar su diagnóstico interno, que permitiera identificar las necesidades en términos de comunicación. Teniendo en cuenta los conceptos que fueron abordados por el

¹² PEREIRA BURGOS, Geovani. Plan estratégico de comunicación para apoyar la gestión de riesgo corporativo en indexcol Ltda. [en línea] Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas. 2008. [Citado el 15 de Octubre de 2014] disponible en Internet: [http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20\(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS\).pdf](http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS).pdf)

¹³ ESCALANTE GARCIA, Joel y VERDE BUTTO, Soraya C. Óp. Cit. p. 86

rastreo bibliográfico, la empresa no había realizado antes la construcción de un plan estratégico que fortaleciera sus procesos para alcanzar los objetivos con planificación.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA

La empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. ubicada en el barrio Santa Mónica de la ciudad de Cali, es una sociedad proveedora de servicios de entretenimiento direccionados al manejo y la promoción de la imagen de diferentes artistas, además de la asesoría para eventos públicos como la Gobernación Departamental del Valle del Cauca con la producción del Festival Petronio Álvarez. Mano de currulao, Alcaldía Municipal de Cali, Centro Administrativo municipal CAM, con la producción del evento Carnaval del Agua y Alcaldía Distrital de Buenaventura Valle del Cauca. Teniendo en cuenta que en este conglomerado de oficinas funciona la parte de publicidad, diseño, comercial, la gerencia y la parte jurídica.

De igual forma tiene vínculos con entidades privadas, personas naturales o jurídicas tales como: Producción de los premios de la moda Valle Caucana, teatro municipal de Cali, Lanzamiento colección Gio Domínguez. Club Corona, manejo de imagen para senadores de la Republica, UT. Con la empresa PROMERCK distribuidora de la Industria de licores del Valle del Cauca, Gobernación Atlántico, entre otras.

Debido al crecimiento que la empresa ha tenido en los últimos años, los directivos de la misma se han visto en la necesidad de desarrollar áreas de apoyo a los negocios más relevantes, tales como ventas, productos, talento humano y claro está, posicionamiento y comunicaciones, teniendo en cuenta que el eje transversal del asunto que se desarrolla, versa sobre la rentabilidad y la satisfacción de los clientes.

Una de las áreas de mayor sensibilidad y que sin duda requería un adecuado funcionamiento era la comunicación interna, pues los directivos detectaron que los empleados necesitaban mayor información operativa, comercial e institucional a través de espacios y acciones de comunicación más eficaces, lo cual ayudaría a aumentar la productividad de la empresa. Lo anterior, con el fin de clarificar el panorama frente a los factores sobre los que se trabajó.

Bajo ese entender, es preciso recrear en las empresas que han tenido la contracción referida, escenarios que hagan efectiva la implementación de estrategias de intervención para la materialización de propuestas comerciales que fomenten el desarrollo del sector de entretenimiento.

En consecuencia, la situación de comunicación de esta organización desde el ámbito interno se describió bajo las siguientes problemáticas:

- Carencia de información del personal, esto debido a la falta de comunicación de los directivos con los empleados, en específico con el área de diseño gráfico y publicidad. La información de los productos que pedían los clientes externos no se realizaba tal como ellos lo quieren por falta de este sistema de información que permitiera en este caso poder ejecutar la planificación de objetivos concretos o ampliar y precisar sobre los proyectos determinados por los clientes.

Esta fue una de las principales causas para que la productividad en la organización disminuyera y se comenzarán a presentar pérdidas económicas por negocios con deficiencia comunicativa.

- Inexistencia de medios formales de comunicación, se presentaba una comunicación informal que se prestaba para la tergiversación de la información, ya que los directivos transmitían las actividades a realizar en una cartelera que está ubicada en la oficina de diseño gráfico y publicidad, lo que demostró una interacción y comunicación interpersonal cortante, además de utilizar mensajes por *whatsapp* como un medio de comunicación para la organización.

Fue evidente la falta de fortalecimiento en medios de comunicación orales, escritos, tecnológicos, el correo corporativo, intranet, reuniones, entre otros.

- La información no era sistemática ni constante, no se había fomentado un sistema organizado de comunicación, donde se determinarían espacios y acciones para transmitir información veraz y precisa, que permitiera direccionar y gestionar óptimamente las actividades a realizar o los proyectos para los clientes de la organización. No se procedía con un modelo comunicativo metodológico que facilitará un ambiente laboral ordenado y fluido para aumentar la productividad y las acciones eficaces logrando de esta forma una excelente comunicación vertical y horizontal.

Faltaba insistencia en la orientación y planificación de tareas.

- Insatisfacción de clientes, este tipo de insatisfacción se comenzó a presentar en la organización a raíz de la mala comunicación para la realización de los trabajos, que en otras palabras son los productos finales que desean los clientes según sus requerimientos expresados a los directivos. En este orden de ideas los clientes expresaron lo que quieren en eventos próximos a realizar y los directivos por falta de medios formales, planificación de actividades y una buena comunicación con el área de diseño gráfico y publicidad como se ha expresado anteriormente, fracasó en la transmisión de esta información y finalmente terminaron prestando un deficiente servicio y presentando un producto erróneo a lo acordado inicialmente.

Teniendo en cuenta lo anterior desde las falencias internas, es claro que mediante el presente trabajo se pretendió delinear un sistema de comunicación interna donde la misma sea fluida y estructurada, de modo tal que algunas estrategias aporten que comercial y productivamente BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S se posicione en el mercado regional. Igualmente se visualizó que es pertinente la motivación del personal, desde la creación del sentido de pertenencia, como los incentivos e información con un propósito definido por los directivos y socializado por todos los que participan en las diferentes dependencias de la empresa.

Se identificaron y optimizaron los elementos más relevantes en aras a definir los rasgos determinantes de una cultura comunicacional tanto formal como informal en la empresa, basada en los medios tradicionales e incluso en interacciones personales de carácter supervisorio; en ese sentido, se examinó o detectó tanto la calidad y efectividad de los flujos comunicaciones (descendentes, ascendentes y transversales) además de la presencia del *feedback* de la organización.

Todo lo anterior, con el fin de indagar sobre la formalización de los procesos empresariales y el impacto que los medios de información tienen en la motivación y desempeño de los trabajadores.

De este modo, es necesario que las pequeñas y medianas empresas en su dinámico y sistemático crecimiento, gestionen planes reales de comunicación sustentados en estrategias comunicacionales ejecutadas, con miras a recrear el flujo de información al interior de la unidad corporativa. Dicha transformación de la sinergia de los empleados y demás allegados a los procesos productivos se convertirá en desarrollo para los sectores que pertenecen al contexto de mejorar la productividad de la entidad privada.

La creación del diseño y ejecución de un plan estratégico de comunicaciones para los pequeños y medianos grupos corporativos es de vital importancia para el funcionamiento interno, ya que de esta manera se transmite una buena imagen a los públicos externos con la calidad de productos y excelentes servicios que incrementen la rentabilidad y satisfacción de los mismo clientes. Además la comunicación es un elemento de definición con el que se pretende crear redes, vínculos ciertos y verificables con los empleados, en constante articulación nutriendo el desarrollo sostenible de las actividades.

En tal sentido, se presentó una preocupación por parte de los directivos, quienes desearon indagar sobre los elementos que entorpecían la comunicación. Por su parte el Jefe de talento humano y del área jurídica expresó que “la situación es realmente compleja en la medida que no se podrá tener la rentabilidad esperada y exigida por la junta, en tanto no sean rediseñadas las estrategias de comunicación que permitan recrear y dinamizar los canales internos, toda vez que es realmente paupérrimo el mecanismo que una empresa en posicionamiento utiliza para el manejo de la información”.*

Finalmente bajo la estructura interna se detectó entonces la informalidad de los medios y acciones de comunicación, se pudo observar un sistema rígido de comunicación, es decir que venían manejando una comunicación unidireccional donde sólo se informaba, pero no se facilitaba la oportunidad a los colaboradores de clarificar sus funciones frente a tareas asignadas, por lo anterior el buen manejo de la comunicación y su utilización a favor de la organización contribuyen al correcto desempeño de funciones, para entrega favorable de productos de calidad y la posición del público externo que lo recibe.

Por otro lado, a nivel de la comunicación **externa** se presentan las siguientes situaciones problema que estaban afectando a la organización:

Era visible la ausencia de sinergia en cada una de las dependencias en relación con los espacios y estrategias de comunicación entre sí.

Por lo dicho, se exponen a continuación, algunos de los inconvenientes que pusieron en vilo el crecimiento de la organización.

Para la producción del **festival cultural y gastronómico Petronio Álvarez** del año 2013, el evento central se encontraba a cargo de la entidad pública adscrita a la secretaría de gobierno departamental, IPC (Instituto popular de cultural), quien para efectos de hacer una decorosa presentación, incluyendo producción y comercialización en medios locales y nacionales, contrató a la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, ya que esta última acreditó su experiencia, con la representación de artistas y la producción de sus sencillos.

El evento consistía en la preproducción, publicidad y desarrollo del programa “mano de currulao”; siendo patrocinadores, el Ministerio de Cultura, la secretaría

* ENTREVISTA con el Jefe de talento humano y del Área Jurídica de la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. Cali, Octubre de 2014

Departamental de análoga naturaleza y por supuesto el Instituto Popular de Cultura. Pues bien, para efectos de hacer del evento una promoción de las calidades esperadas, la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S realizó contratos de sponsor, con otras sociedades comerciales del sector privado.

En virtud de lo dicho, no se tuvo en cuenta las reglamentaciones establecidas para la realización de este tipo de materiales publicitarios, tratándose de un evento cultural y de naturaleza eminentemente pública, BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S no podía incluir en las piezas de promoción, a ninguna de las entidades de capital privado que patrocinaban la realización del evento.

Lo que hasta este punto se ha explicado, afecto la rentabilidad que la empresa obtendría del evento realizado, en la medida que según los balances de contabilidad que los directivos expresan y también contenidos en la carpeta del archivo, el monto invertido en elaboración, impresión y colocación de la pieza en el medio se estima en 20 millones; equivalentes a veinte mil *flayers*, y la ubicación de la pieza en pantallas de cinco ciudades.

La suma, finalmente debió ser asumida en su totalidad por la organización y fue penalizado por las cláusulas que el área jurídica había estimado con la entidad pública contratante.

Otro evento fue el **Campeonato Sudamericano de Atletismo**. Para finales del año 2014, la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. fue escogida por la Alcaldía de Santiago de Cali, para la realización de la producción del mundial de Atletismo de Cali, que se desarrollaría en el Estadio Olímpico Pascual Guerrero. Si bien el evento tenía un presupuesto de magnitudes importantes, constituía un piloto de lo que podría significar la continuidad de su realización y el posicionamiento del municipio como capital del Deporte en esta región del continente Americano.

Para efectos de su producción la alcaldía municipal dispuso, abrir un proceso de contratación, en el cual la organización resulto favorecida.

Para la publicidad del evento se realizó campaña de promoción en medios locales y nacionales, que permitió el día de la realización la concurrencia masiva de público, con el atractivo de una presentación musical gratuita al finalizar la jornada, la cual tenía como artista principal al cantante 'Maluma'.

Finalmente el evento prometido para el cual seguramente el público, en su mayoría femenino, concurrió no pudo materializarse, pues si bien se promocionó y se desarrolló con perfecta normalidad el acontecimiento deportivo, el cierre musical programado, tenía unas especificaciones técnicas, que no lograron cumplirse en la medida que las órdenes de gerencia no fueron transmitidas a tiempo.

Tal situación, que se presenta sólo como demostración de la carencia de estrategias, espacios y acciones formales de comunicación, se tradujo en un proceso que aún hoy sostiene la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, con la representación del Artista, que para las fechas relatadas publicó el siguiente comunicado de prensa:

- **Comunicado a la opinión pública**

Hoy 19 de julio de 2014 para el cierre de los Juegos Suramericanos de Atletismo estaba prevista y anunciada la presentación del cantante MALUMA en el estadio Pascual Guerrero de la ciudad de Cali. Luego de varios incumplimientos por parte del empresario BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S / CARLOS GARVIN, la oficina del Management del artista informa que no se presentará debido a que el escenario no cumple con los requerimientos técnicos y entregados a tiempo en el rider del músico y según el contrato. “Quiero ofrecer siempre a mis seguidores un show a la altura de su cariño y amor, pero lamentablemente hoy no podré cantar en Cali para ustedes como se debe, el sonido dispuesto impide que me puedan oír y ver desde cualquier lugar del estadio. Espero regresar muy pronto para presentar un espectáculo a la altura de la ciudad de Cali un espectáculo como el que acabo de hacer en Premios Juventud en los Estados Unidos y con la calidad musical de todos mis shows, gracias siempre por el apoyo”. Maluma.

Cordialmente;

Juan Parra
*Managmente Maluma*¹⁴

Aclarando que el agente del artista hizo efectiva la cláusula penal estimada en 15 millones de pesos, y a la fecha no se resuelve el pago que se hizo al cantante por un total de 40 millones de pesos.

Lo que hasta este punto se ha podido contextualizar es un arqueo del conflicto interno de comunicación, que debe unirse a una serie de eventos también

¹⁴PARRA, Juan. Comunicado en las redes sociales del artista Maluma. [en línea] Facebook, 2014 [consultado el 10 de Octubre] Disponible en internet: <https://www.facebook.com/video.php?v=846099572075114>

documentados, que para efectos de este texto no era necesario incluir ni detallar, en la medida que bastaba con las referencias anteriormente mencionadas.

Se puede entender entonces que la organización, es una sociedad comercial que ha dinamizado la industria local de entretenimiento, y que venía hasta el año 2013 en un ascenso vertiginoso, logrando posicionarse como uno de los aliados principales para producción y publicidad de las entidades públicas regionales.

No obstante la informalidad arraigada en sus procesos internos de comunicación, no puede ocultarse más y en dos eventos seguidos la empresa mostró inconsistencias que llevaron a asumir costos no previstos, lo cual fijó una evidente crisis de rentabilidad.

Las conversaciones que se han realizado con los directivos de la organización identifican que algunos de los conflictos obedece a una carencia de un proceso de comunicación organizado, que se componga de espacios y acciones formales, que no existen estrategias comunicativas diseñadas en relación con la transmisión de órdenes así como con las ideas y las nociones que deben tenerse en cuenta por cada una de las áreas que conforman la organización.

Así mismo, entre la Gerencia de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, el área de diseño, el área de publicidad y el área jurídica, no existe un proceso determinado para efectos de sistematizar las órdenes y los productos que se desarrollaron y entregaron al cliente.

De acuerdo con la anterior descripción, este trabajo de grado abordó la siguiente pregunta problema.

2.2 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo la comunicación organizacional articula los procesos productivos de la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S.?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar desde la comunicación al mejoramiento productivo de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S a través de mecanismos de interrelación entre sus colaboradores.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los públicos relacionados con la organización.
- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna.
- Implementar estrategias que dinamicen la comunicación aprovechando los canales existentes.

4. INTERESES DE LA PASANTÍA.

La temática que se inició en el desarrollo de la pasantía enfocada en BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S da cuenta de un importante interés teórico en la medida que el estudio, análisis y en general los aspectos tratados a modo de referencia para la contribución en su realización y aplicación de algunas estrategias que fortalezcan espacios y acciones de comunicación, para el mejoramiento de la rentabilidad de la organización y la satisfacción de los clientes que demanda los productos de la misma. Permitió afianzar y aportar en lo posible a las múltiples formas de utilidad de estas herramientas para volver efectivo el manejo interno de la comunicación.

Evidentemente, el desarrollo de la pasantía, no sólo constituyó un interés de orden teórico, sino que además se complementa con la aplicación y desarrollo de los planteamientos propios durante la materialización del proyecto. Además de un notorio interés práctico, respecto al conocimiento aprendido con el análisis preliminar, que necesariamente se tradujo en soluciones al problema coyuntural que presentó la organización. En ese orden de ideas, a continuación se resuelven las preguntas requeridas:

4.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés académico que tuvo la pasantía se encaminó hacia el logro de la experiencia laboral en el campo organizacional, colocando en marcha el desarrollo de este trabajo de grado.

Al identificar en la organización los problemas de comunicación que impiden la ejecución de sus objetivos y el logro de sus metas, se facilitó la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en la academia, generando motivación para intervenir en la empresa y poder medir en ella capacidades, sin olvidar que es un verdadero desafío, entender, analizar, proponer y aplicar soluciones a los problemas internos de comunicación que en este caso ya han sido descritos; todo con el propósito de afianzar conceptos estudiados, así como las diferentes nociones concebidas en el marco del estudio preliminar para la consecución del desarrollo de estrategias propuestas.

Constituye entonces la pasantía una importante oportunidad para integrar todas las estructuras, elementos, definiciones que aún pueden parecer vagos en el marco de su falta de implementación en casos concretos.

4.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

Desde la noción del aporte de la pasantía en el marco de la profesionalización de los estudios que se desempeñaron durante la carrera, se pudo comprender que sin duda la experiencia adquirida es invaluable, en la medida que se desarrollan lineamientos para que un conjunto de personas los aplique de la manera como han sido diseñados por la pasante, lo cual constituye un importante arraigo de conceptos a futuro en el ámbito que se ejercitará la carrera.

Seguido a esto se puede decir que es un paso gigante, desde el punto de vista profesional, ya que es un proceso que se aplicará y es real de ciertas problemáticas, donde se identificaron las necesidades de una organización y se aportó a ella con un diagnóstico preciso. Además de las estrategias para el mejoramiento de esta organización, que tiene un fuerte trabajo con el mundo de entretenimiento, presentando así las capacidades y destrezas para aplicar a las expectativas de un grupo de directivos que esperaron un trabajo viable.

Es relevante el momento que se presentó el trabajo de investigación y generó motivación por los miembros de la organización, debido a los resultados óptimos que arrojó, lo cual deja una puerta abierta de referencia para introducir de la mejor forma en las competencias de comunicación organizacional.

Estar cerca de la graduación y recibir el título profesional, es sin duda gratificante, más teniendo la experiencia de haber realizado el trabajo de grado en la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S la cual permitió el manejo y aplicación de nociones fundamentales. En tal sentido la relación con otros profesionales en un ámbito de correspondencia y de colaboración, entiende que el profesional de la comunicación social, tiene la enorme responsabilidad dentro de una empresa de propender por la sinergia de su entorno, como quiera que conoce y maneja de manera precisa los parámetros de la transferencia de información en todos los niveles que ella pueda presentarse y como logra crear impacto positivo.

Finalmente la práctica de los conocimientos adquiridos en la academia, permitió crecer y abrir caminos en el ámbito profesional, creando una orientación y fortalecimiento para ejercer en un campo en específico, por ello generó un gran interés.

4.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

La aceptación del ofrecimiento que la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S realizó para que empezara un trabajo formal en cuanto a la realización de la pasantía institucional, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos, implicó sin duda visualizar un ámbito laboral en que pueden presentarse situaciones de satisfacción o de discrepancia con el trabajo realizado.

Colocando toda la formación en esta organización que abrió sus puertas para empezar el trabajo de grado y sus procesos para intervenir de la mejor forma en logros de objetivos trazados, fue motivador y generó interés, puesto que era en ese momento donde se estaba empezando en un campo laboral a medir competencias, conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades y de este modo venderlas por así decirlo con la creación estratégica de comunicación.

Por ende, la realización de toda la investigación de conceptos y la profunda relación con la organización, dieron un impulso para el desarrollo de la pasantía, en donde se buscó planificar, crear y evaluar arrojando resultados que verifiquen ante la universidad Autónoma de Occidente y ante la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S mejoramiento y excelencia en los procesos de enseñanza, además del posicionamiento en el mercado por parte de los egresados.

La oportunidad de tener un contexto laboral para aplicar el desempeño en dicha rama de la comunicación, como lo es la comunicación organizacional, fue de gran importancia puesto que con esta experiencia se puede intervenir en otras empresas desde diferentes términos. De modo que la pasantía institucional permitió seguramente en caso de generar satisfacción a la demanda del responsable de orientar el trabajo, una importante posibilidad de abrir paso en el campo de la comunicación organizacional, en la medida que se preste el servicio a la misma empresa o sencillamente que como independiente pueda dar a conocer en el medio el conocimiento adquirido, en el sentido de la correlación con las empresas de la misma industria o incluso con los clientes que serán quienes evalúen de manera definitiva el producto de la intervención realizada.

4.4 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA.

Para la organización sin duda, la necesidad de encontrar una solución viable para satisfacer su problema de comunicación interna, representaba un aporte muy valioso. Por ello los directivos consideraron que una estudiante de comunicación

social próxima a graduarse podría tener los conocimientos necesarios para ayudar a fortalecer los procesos comunicativos y emplear estrategias para afianzar las falencias encontradas.

El aporte productivo para la organización se hizo través de la identificación y entrega del diagnóstico de comunicación interna, lo cual ayudó a que los directivos tuvieran conocimiento de las oportunidades de mejoramiento encontradas y una base clara de análisis para abordar de manera eficaz los aspectos que afectan la productividad de sus colaboradores. Además del diseño y aplicación de algunas estrategias que estuvieron direccionadas al fortalecimiento de las acciones y medios de comunicación interna.

Basta decir, que el interés como el aporte se llevó a cabo por medio del trabajo mancomunado y de engranaje, tanto de directivos, colaboradores y estudiante, en donde se facilitó información necesaria y aportes en espacios de comunicación para mejorar los métodos de trabajo y comunicación interna, buscando el logro en la recordación, satisfacción de los clientes, rentabilidad y posicionamiento.

Resaltando que los directivos identificaron el desarrollo de la pasantía institucional, como un método pertinente para que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S no siguiera paralizada en los procesos de comunicación, provocando pérdidas y confusión en los mensajes transmitidos a los colaboradores.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La propuesta de implementación de algunas estrategia de comunicación que permitieron la creación de acciones para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa que se traduce en satisfacción del público externo, fue desarrollado en el espacio del complejo empresarial ubicado en el barrio Santa Mónica, denominado Business Center, en tal sentido, debe precisarse que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S surgió en el año 2011, y desarrolla su objeto social principalmente en la industria del entretenimiento a nivel regional, encargándose de la producción de eventos culturales, artísticos y en general de la prestación de servicios de organización y articulación de acontecimientos de trascendencia para la sociedad Valle Caucana, de igual forma se encarga de la promoción y representación de artistas, lo cual incluye el diseño y manejo de sus productos.

Para entrar en contexto de la situación actual del medio en que se desarrolló la pasantía, hay que tener en cuenta que la Cámara de Comercio de Cali, haciendo un estudio serio, sobre los factores que ha afectado el sector de entretenimiento y medios en la región, afirma que la desaceleración de la economía mundial, la política monetaria expansionista de las potencias y la competencia inequitativa por ayudas internas a la producción (subsidios) perjudica el dinámico crecimiento de este sector de la industria.*

No obstante, en marzo del 2014, la firma consultora *Price WthaerHouse Coopers* (PWC) diagnostica que Colombia crecerá 11,2% en entretenimiento y medios.¹⁵ En esa medida resalta “El sector de medios y entretenimiento en Colombia crecerá un 11,2 por ciento anual, según el informe ‘Perspectivas globales del sector de medios y entretenimientos 2011-2015’, realizado en 48 países. (PWC).”

En tal sentido se resume que la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, pertenece al sector económico de las PYMES, que actualmente su objeto social se desarrolla en la industria del entretenimiento y que es parte de un cuerpo corporativo denominado BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, al cual pertenecen otras empresas de domicilio comercial extranjero.

* Véase al respecto, PORTAFOLIO CAMARA DE COMERCIO DE CALI, Valle del Cauca. “Valle del Cauca panorama económico.” Cali 2013.

¹⁵ OQUENDO, Catalina. Colombia crecerá 11,2% en entretenimiento y medios. [En línea].En: Revista virtual Portafolio. Cultura y entretetimiento, Agosto 9 de 2011 [consultado el 06 de Agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-crecera-112-entretenimiento-y-medios>.

El estar en un cuerpo corporativo como se indicó, implica que tiene ciertas características de orden económico y jurídico, al respecto se ha comentado “Un holding es un tipo de organización divisional en el que una sola entidad corporativa central controla financieramente una gran colección de divisiones y empresas no relacionadas, pero tiene poco control de gestión o participación. Cada empresa filial dentro de la sociedad holding tiene una estructura funcional.”¹⁶

A modo de interpretación de la referida cita, debe mencionarse que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, tiene autonomía en el manejo de las decisiones propias del cumplimiento de su objeto, no obstante financieramente se encuentra sujeta a las disposiciones de la tesorería general o de la dirección de la junta máxima del cuerpo corporativo que componen las empresas ya referidas, todas unidas a la matriz BUSINESS GROUP.

Respecto a la estructura de la organización, actualmente se encuentran laborando en la compañía quince personas que cumplen los cargos de:

- Asamblea de accionistas: es el cuerpo máximo de la organización, la figura encargada de tomar las decisiones más trascendentales que afectan el quehacer de la empresa y sus empleados.
- ✓ Gerente: es la persona encargada de la dirección o coordinación de la organización a nivel externo, quien a través de autorización de la asamblea de socios, contrata, pacta y genera acuerdos para la comercialización de los productos.
- ✓ Administrador: es el encargado de los asuntos internos de la empresa, de la dirección o coordinación de la organización.
- ✓ Tesorero: es el encargado de optimizar los recursos y asegurar la liquidez de la empresa. Es uno solo para todas las empresas del Holding.
- ✓ Contador: dentro de su margen de acción se encuentra, el tener actualizados los libros de contabilidad y registros de impuestos, así como llevar la contabilización de facturas. Cuando se requieren estos servicios.
- ✓ Jurídico: es quien crea, desarrolla y revisa todos los acuerdos comerciales, contratos y demás actos jurídicos que generen un vínculo entre la empresa y otra persona natural o jurídica.

¹⁶ GILANI, Natasha. Trad. PEREIRA, Enrique. Estructura de división de una sociedad holding. [En línea]. La Voz de Houston and the Houston Chronicle. [Consultado el 06 de Agosto de 2013] Disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/estructura-de-divisin-de-una-sociedad-holding-8862.html>

- a. Director de recurso humano: debe elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- b. Director de diseño gráfico: Encargado de generar las ideas y planes de acción para la elaboración de los productos de la empresa.
- c. Director de publicidad: encargado de la representación y manejo de los artistas que la empresa tiene bajo su batuta.
- d. Director comercial: tiene en el marco de sus labores, las de analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el «manual de ventas, determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes, elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing, planificar los objetivos y estrategias de su equipo. Y desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- e. Secretaria: es la encargada de asistir de manera general a cada uno de los directores de los departamentos que constituyen la organización.
- f. Otros operadores: son los dependientes de cada una de las Direcciones.

En tal sentido, fue necesario precisar que algunas de las estrategias que se emplearon, abarcaron la totalidad de la organización, en la medida que el problema descrito concurría en todas las áreas de la compañía, demostrando desunión y carencia de armonía en las dependencias. Dichas estrategias requirieron que el proceso de la comunicación, *el Feed-Back* entendida como la información que recoge el emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el receptor, permitiera conocer si los mensajes estaban siendo correctamente entendidos y la repercusión que los mismos estaban teniendo en los Interlocutores, con el ánimo de que se adaptarán de una manera más efectiva a las necesidades de la organización.

Para hacer efectivo el proceso de diseño e implementación de algunas estrategias a aplicar con el desarrollo de la pasantía, se tuvo una observación de algunos medios de comunicación que tiene la organización, de este modo es importante resaltar que la empresa, posee página web, con dominio y una constante actualización de información en su cuenta de facebook. www.bgmedios.com.co

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones es vista como un campo fundamental para la gestión de la información y la coherencia de los procesos a realizar, en donde se pretende tener el adecuado manejo de todos los mensajes que se intercambian entre todos los miembros de la organización y sus públicos externos.

Es por esto que la comunicación se puede convertir en un patrón fundamental, en el momento que esta es el eje principal de la relación humana en cualquier ámbito, pues sin esta no sería posible crear sociedad ni cultura.

Por su parte, el profesor Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel,¹⁷ en la definición y alcance de la comunicación organizacional, explica que dicha **comunicación organizacional** puede ser vista desde tres puntos principales, la primera como un fenómeno que da cuenta de la importancia de la comunicación en cuanto al desarrollo humano a partir de las relaciones, la segunda como una disciplina que se centra en el desarrollo de la comunicación dentro de las organizaciones y su medio; y el último punto referido al conjunto de técnicas y actividades.

Como lo explica el maestro Carnagie *“la infraestructura de la **comunicación** es el sistema nervioso de la empresa. De la misma forma que de los trastornos funcionales en este sistema del cuerpo humano se derivan los más diversos síntomas (temblores, parálisis...), cuando la comunicación no funciona adecuadamente surgen los problemas”*.¹⁸

Sin la comunicación existen barreras para llegar al logro de los objetivos de la empresa, provocando de este modo la ruptura en procesos comunicativos y la responsabilidad derivadas para su cumplimiento efectivo.

Al respecto Horacio Andrade, citado por Camacho y Ospina explica que el papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional se

¹⁷ REBEIL CORELLA, María y, RUIZ SANDOVAL, Celia. El poder de la Comunicación en las organizaciones. [en línea] México. Editado por U. Iberoamericana Plaza y Valdez. 2008. [consultado el 05 de octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=AilJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

¹⁸ CARNAGIE, Dale. Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid, 2004. p. 267.

distribuye en unos puntos específicos así: “Debe entonces contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, debe basarse en la investigación, debe partir de una estrategia, debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, debe asegurar la congruencia y debe utilizar todos los medios existentes.”¹⁹

Con base en estas premisas es importante referir que la comunicación organizacional, es un área compleja entendiendo las discrepancias que se generan a la hora de abordar un concepto uniforme. No obstante para la realización de esta pasantía, fue relevante contar con el conocimiento de David K. Berlo²⁰, el cual refiere como un proceso social que en su naturaleza constituye el más esencial de los procesos, siendo pues “un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.”²¹ Constituyendo una clara correlación entre los miembros, determinantes en el proceso de la empresa, en relación a Investigar, segmentar, analizar flujos y acciones, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas.

En ese mismo orden, ha estimado, Jesús García Jiménez que “el motor de la economía ya no es la industria. La fuerza reside ahora en las telecomunicaciones y en la información. (...) el acceso generalizado a las redes está produciendo una saturación de mensajes, que va a dar paso a cierto tipo de inmunización. La interactividad (feedback) va a discernir dos universos, el de la información (circulación one way de datos accesible) y el de la comunicación two ways, instauradora de un verdadero diálogo. El nuevo estado de la comunicación conduce al ciudadano a una rebelión social contra las comunicaciones unilaterales, dogmáticas y demagógicas. Se da una mayor creatividad global de las que Galbraith llamo <<sociedades afluentes>>.”²²

5.2.2 Comunicación interna y comunicación externa. Por ende, la comunicación organizacional para efectos de un funcionamiento adecuado y el

¹⁹ CAMACHO BROCHERO, Nathalia y OSPINA MUNERA, Carlos. Algunas estrategias de comunicación organizacional para crisis relacionadas con clima organizacional. [en línea] Trabajo de grado Comunicador Social. Chia: Universidad de la Sabana. Facultad de Comunicación social. 2003. p. 24. [consultado el 6 de octubre de 2014]. Disponible en internet: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6128/127665.pdf?sequence=1>

²⁰ BERLO K. David; citado en ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. [en línea] Primera edición. Español Netbiblo S.L. España: p.9. [consultado 6 de octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

²¹ Ibíd. p.19.

²² GARCIA JIMENEZ Op. cit. [Disponible en Internet]: http://books.google.com.co/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

logro de las metas y desarrollo de objetivos empresariales, se estructura desde dos divisiones que son: la comunicación interna y la comunicación externa, las cuales proporcionan con un buen proceso la realización de un mejor orden de actividades, fortalecimiento, más claridad, mayor productividad, compromiso de los colaboradores, alto fluido de la información y comprensión, hasta el reconocimiento de la empresa por los públicos externos, dando una imagen favorable en todos su aspectos.

Por su parte, el profesor Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel expresa que “concebir a la **comunicación interna y externa** como actividades aisladas puede ser muy peligroso o, por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.”²³

Para ampliar más el concepto, se empezará por la **comunicación interna** que es expuesta como *“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”*.²⁴

5.2.3 Acciones de comunicación, estructuras formales e informales. Las acciones de comunicación pueden tener un excelente funcionamiento cuando se desarrollan unas buenas bases que permiten tener un estilo viable de direccionamiento y una estructura formal, facilitando modelos de comunicación y participación. Sin embargo se debe tener en cuenta que pueden existir ambas estructuras, tanto las **formales** como las **informales** dentro de la organización, lo esencial está en poder crear una composición que de viabilidad en los procesos de cara al futuro con el cumplimiento de metas, logro de objetivos y claro está en la creación de un ambiente o clima laboral que fortalezca la productividad de la empresa, para obtener mayor posicionamiento.

Basta decir, que las **acciones de comunicación** utilizadas generalmente en las organizaciones son: oral, escritos, comunicación no verbal y medios electrónicos.

²³ ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. Comunicación en las organizaciones El poder de las comunicación en la organizaciones [en línea] Plaza y Valdez. México: 2008. p. 13 [consultado el 05 de octubre de 2014] Disponible en Internet:: <http://books.google.com.co/books?id=AilJ7SS-zcYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

²⁴ Ibid. p. 12.

La comunicación formal, es decir controlada y oficial, y la comunicación informal, que se refiere a lo contrario de la otra, constituyen dos dimensiones de comunicación en la organización como lo explica el escritor Dale Carnegie. Uno de los cuestionamientos es si estas dos son opuestas o si se puede trabajar de forma complementada. En este sentido esclarece que es un sistema que en medio del desarrollo de la comunicación se debe tener en cuenta y preocuparse por la dimensión informal que se presente.

*Carnegie*²⁵, muestra un modelo completo de ambas dimensiones desde los instrumentos que deben ser abordados.

En los instrumentos de **carácter formal** se encuentran:

- **Descendentes:** está compuesta por las notas de régimen interior, cartas personalizadas, circulares, tablón de anuncios, manual de acogida, conferencias y comunicados verbales, reuniones de directivos con sus colaboradores, carteles o posters y el periódico de empresa.
- **Ascendentes:** Compuesta por comités, círculos de calidad y equipos de trabajo, buzones y programas de sugerencia e informes.
- **Horizontales:** Personas de un mismo nivel jerárquico. se refiere a la eficiencia, es decir la relación entre coste y beneficio; y la calidad del entendimiento.

Los instrumentos de **carácter informal** son:

- Visitas a la empresa
- Tertulias periódicas
- Conversación telefónica con los colaboradores
- Celebraciones y actos lúdicos.
- Salas de encuentro en el entorno laboral.

Por su parte, la profesora Del Poso Lite, manifiesta: “es preciso, por lo tanto, una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo hincapié en el público

²⁵ CARNAGIE, Dale. Op.cit. p. 249.

receptor al que van dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de los directivos en las políticas de comunicación interna”²⁶. Lo anteriormente mencionado con el fin de potenciar un óptimo desempeño, integrando todos sus colaboradores y estimulando las competencias.

Seguidamente, el maestro Dale Carnegie²⁷ se refiere a la **comunicación externa** como “los procesos y mensajes compartidos con los agentes externos y sus representantes. Se trata de un elemento clave en la construcción de alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización”.

Una comunicación externa debe ir de la mano con el manejo interno que se le dé a esta al interior de las organizaciones, pues es una forma integrada por así decirlo de todo un proceso que requiere un plan estratégico para lograr un buen uso de las herramientas y lograr cada objetivo trazado.

En este caso el académico, John Wanamaker; citado por Fernández López,²⁸ aporta que:

Una comunicación externa eficaz, tiene que considerar lo interno y lo externo, debe ser global (que tenga en cuenta todos los posibles aspectos, integrada (que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), planificado (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto y llevar a cabo) y honesta (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse).

5.2.4 Imagen corporativa. Por otro lado, la **imagen corporativa** no es ajena a todo lo que se ha venido abordando puesto que esta comprende el impacto en los públicos relacionados con la organización, pero para que esa impacto obedezca favorablemente debe estar en el fondo la excelencia de los manejos internos, es decir que se debe procurar seguir unos lineamientos en términos del cuidado de

²⁶ DEL POZO LITE, Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones casos de empresa, cultura empresarial y comunicación interna: interrelación de términos. [En línea] Ediciones Universidad de Navarra. Madrid, España: 2007. p. 28. [consultado el 14 de Octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones-casos-d-e-empresa-2ed/9788431325169/1186913>

²⁷ CARNAGIE, Dale. Op.cit. p. 268

²⁸ FERNANDEZ LOPEZ, Sergio. Como gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Edit. Narcea S.A. de ediciones. Madrid España: 2007. p. 85

la imagen para que las personas no tengan percepciones irreales, sino que tenga una sustentación basada en realidades. Teniendo en cuenta la experiencia, creencia y sentimientos del consumidor como la información que recibe de la organización, la cual se proyecta globalmente según lo que la empresa hace.

Una buena imagen corporativa brinda la oportunidad de mantenerse en el mercado como una organización competitiva, bien estructurada con la posibilidad de mayores beneficios. Es por esto que la profesora María Teresa Pintado Blanco, en su libro *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*, expresa que “hay que tratar de explicar de una forma clara la filosofía de la empresa, qué es lo que ofrece, cómo lo hace, y hacia donde quiere dirigirse. Solo proyectando así la imagen corporativa, se conseguirá que el público objetivo tenga una percepción clara y consistente de la compañía”.²⁹

Así, las percepciones del público cuando son positivas toman la relevancia y se logra entonces potenciar el diálogo empresa-consumidor, que conlleva una relación larga y duradera en el tiempo.

5.2.5 Marketing, satisfacción del cliente y rentabilidad. Cuando se habla del marketing y la comunicación se encuentran aportes relevantes desde las perspectivas temporales y el impacto de la organización en el mercado.

La implementación de la nueva estrategia de comunicación entre productor y consumidor, debe obedecer a las nuevas reglas de marketing que plantea el comercio relacional, principalmente a través de redes sociales y mercados electrónicos.

El establecimiento de una buena política de comunicación, hace referencia a la identificación en ella misma de lo que comprende la comunicación y su objetivo dentro de la organización, además del bienestar de todos los miembros de la organización en términos de generar calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación, para aprovechar, optimizar procesos y utilizar los medios a favor de las funciones desarrolladas en la empresa, para su beneficio en el desempeño correcto de su rentabilidad. En la Política de Comunicación Interna se establecen los lineamientos generales destinados a coordinar la comunicación puertas adentro y

²⁹PINTADO BLANCO, Maria Teresa, *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*, [en línea] Madrid: Esic. Pozuelo de Alarcon, 2009. p. 42 [consultado el 15 de Octubre de 2014] Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

administrar los recursos comunicacionales necesarios para tal fin. De esta manera, tanto el discurso y la actuación de la organización con su personal, y la de sus integrantes entre sí, se orientan en la dirección de los objetivos corporativos.³⁰

En este sentido el marketing relacional, es el proceso comunicativo que realizan las organizaciones para interactuar con sus stakeholders, en esta pasantía el término de marketing relacional hace referencia a la actividad de comunicar por medios sociales. Se puede precisar entonces en dos conceptos: El de endomarketing, que consiste en una estrategia de venta interna de la empresa hacia sus empleados y profesionales. Es el pilar más importante de la empresa debido a que su principal capital son los empleados, la necesidad entonces profundiza en captarlos como clientes y fidelizarlos. El Employer branding que en castellano significa construir una marca que sea relacionada al concepto de 'buen empleador'.

“Una mezcla de disciplinas de recursos humanos y marketing, el proceso de employer branding debería crear un reconocimiento especial a la empresa como empleador de valor. El máximo objetivo del employer branding es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros”³¹

Igualmente menciona WITT “La competencia para atraer y retener a los mejores perfiles más prometedores del mercado va en aumento. El mundo cuenta cada vez más con una amplia masa de personal con baja o nula calificación y una escasez de perfiles altamente calificados o con potencial.”³²

Cuando se profundiza en la satisfacción del cliente y una rentabilidad esperada, se debe tener en cuenta la fijación de estrategias de marketing centradas principalmente en los clientes, es decir que el éxito organizacional parte de penetrar el mercado competitivo con los ojos puestos en los clientes o consumidores.

Para poder ganar terreno y quitar clientes a los competidores en el mercado, con el fin de conservarlos, se debe poder satisfacer sus necesidades y deseos, por lo

³⁰ BELILA, Maximiliano. La política de comunicación interna. Cultura comunicativa. [en línea] Mexico: Edit. Esecun, 2012. p.3 [Consultado el 14 de Octubre de 2014] Disponible en internet: <http://culturacomunicativa.wordpress.com/2012/08/18/la-politica-de-comunicacion-interna/>

³¹ Ibíd. p. 374

³² WITT, Patricio. Employer Branding. El máximo hito del employer branding es construir reputación tanto interna como externa [en línea]. España: edit Mesguer Lledó 2011. p.2 [Consultado el 28 de septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=6490

que requiere un cuidadoso análisis de este público y poder direccionar la comunicación en un sentido impactante.

Para los autores Gary Armstrong, Philip Kotler, María Jesús Merino, Teresa Pintado, José María Juan. “las empresas saben que no pueden servir de forma rentable a todos los clientes en determinado mercado, al menos no a todos los consumidores de la misma forma. Por ello las empresas deben dividir el mercado, escoger los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender rentablemente a los segmentos elegidos”³³. Como lo manifiestan en el libro la introducción al marketing, este campo tiene la responsabilidad de conseguir un crecimiento rentable para la empresa, en el sentido que debe emprender un proceso de identificación, evaluación y selección de oportunidades en el mercado y así mismo establecer estrategias para conseguir las. Relacionando estos valiosos conceptos se apreció que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S tuvo dentro de sus objetivos lograr un crecimiento rentable en su entorno y es aquí donde se esclarece que con un desarrollo estratégico de crecimiento según el marketing implementado se puede lograr satisfactoriamente.

Finalmente la construcción de relaciones a partir de la planificación de marketing, muestra lo siguiente:

“marketing juega un papel clave en la planificación estratégica de la empresa en varios aspectos, primero le da a la empresa una filosofía que sirve de guía y sugiera en torno a qué debe girar la estrategia de la empresa para construir relaciones rentables con los grupos importantes de clientes. Segundo proporciona información a planificación estratégica para ayudar a identificar oportunidades de mercado y evalúa el potencial de la empresa para aprovecharlo. Y tres diseña las estrategias para conseguir sus objetivos”³⁴

Todo lo anterior, desde el valor del cliente, su satisfacción y la forma rentable son pilares para el éxito en la estructura del marketing.

5.2.6 Comunicación y satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente sin duda se convierte en un factor principal, donde se mide la elaboración estratégica y un plan comunicativo efectivo.

³³ ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip; MERINO, María; PINTADO, Teresa. La empresa y la estrategia de marketing: construir relaciones con los clientes. Introducción al marketing. 3 edición. Edit. Esic. Madrid: 2011. p 45

³⁴ Ibíd. p 41.

Al respecto, el profesor, José Jesús González Almaguer expone que: *“la satisfacción del cliente o de los empleados es un indicador donde importa la estadística descriptiva e inferencial, pero también permite identificar grados de intensidad”*.³⁵

Igualmente se refiere a la medición y evaluación de las organizaciones desde la relevancia de algunos aspectos que intervienen en profundidad con el funcionamiento de la empresa. Algunos de ellos son “la reputación empresarial, la capacidad de dirección, el facultamiento de los colaboradores, identificación con un valor o con la imagen institucional, la visibilidad de la organización, la calidad y calidez de la relación entre cliente y empresa”.³⁶

5.2.7 Estrategias de comunicación. Toda estrategia debe conformar un grupo de decisiones que están orientadas a fortalecer la posición de la organización frente a su competencia y su medio, para crear una cultura más organizada y planificada. Precisando que la cultura empresarial Según Edgar K Schein “es un conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que se la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el entorno”.

Hablar de estrategias ayuda entonces a la revisión de problemas y a partir de allí planificar un proceso que mejore cada uno de los aspectos correspondiente hacia unos intereses particulares. Complementando lo anteriormente dicho, existen múltiples definiciones de estrategia. Una de ella “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols³⁷.

De modo similar el maestro *De San Miguel*, manifiesta que “Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realiza en la organización-independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas”.³⁸

³⁵ ALMAGUER GONZALEZ, Jose. Comunicación estratégica en las organizaciones. Mexico: Edit. Trillas, 2006. p .160.

³⁶ Ibíd. p 160.

³⁷ NICHOLS, Fred. Administración empresarial estratégica y gerencia. edición 4. México: editor Felipe Hernandez Carrasco. 2003. p.98.

³⁸ DE SAN MIGUEL Op. Cit, p. 11

De este modo, es de resaltar que las empresas deciden cuál es la estrategia de negocio y el direccionamiento que debe emprender, seguido a esto la comunicación cumple un papel relevante y es apoyar a su futuro desarrollo.

El maestro José Jesús González Almaguer; expone además que: “la comunicación efectiva puede corregir errores inmediatamente, evitar malentendidos, obtener mejores acuerdos, facilitar la negociación, favorecer la dirección de grupos, retroalimentar el desempeño individual y colectivo, retener clientes clave y personal talentoso”.³⁹

En consecuencia, entre los pasos que requiere todo este proceso, el punto complejo existe en el momento de ejecutar, pues las ideas no se pueden quedar paralizadas, porque en el desempeño de ellas es donde se puede dar cuenta de la viabilidad e impacto.

Teniendo todos los aportes teóricos, que fueron totalmente fundamentales para el abordaje de los intereses que se presentaron en la pasantía, se puede decir que en el mercado de entretenimiento y medios en la región Valle del Cauca BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S puede lograr la conformación de una estructura organizada y planificada, con decisiones coherentes orientadas a mejorar su modelo organizacional y afianzar su posicionamiento frente a su medio, mercado y claro está con la competencia.

5.2.8 Importancia de evaluar. Para *Leticia Narváez Santana, en Ignacio Campillo Suarez*⁴⁰: “El efecto cascada es hoy una oportunidad central en el rol de los dirigentes y supervisores, y por ello la comunicación se ha convertido en una habilidad administrativa que ha venido ganando terreno con el lapso de los años”.

Como refieren en esta parte, desde inicios del siglo XXI a la sociedad le ha tocado vivir esencialmente de comunicación y constantes cambios de conocimientos, diferentes actividades humanas que de manera superficial son vistas comunes para la vida misma, sin embargo son profundas implicaciones generan gran interés para las organización y su futuro, pues de ello proviene sus duración y crecimiento.

³⁹ ALMAGUER GONZALEZ, Jose. Op. cit, p. 160

⁴⁰ NARVAEZ SANTANA Leticia, CAMPILLO SUAREZ Ignacio. La comunicación en las organizaciones. Transformación de organizaciones. México: Editorial Trilla, 2008, p. 51.

Evaluar adquiere un significado mucho más amplio cuando se identifican posibilidades como ver datos, reconocer tendencias emergentes, estimar actitudes, cuestionar éticamente comportamientos. Es de vital importancia los datos para conocer la magnitud de ciertos procesos, por eso el plan de comunicación exige a la empresa estar analizando el uso que se hace de la comunicación y así poder examinar los resultados en paralelo con las metas por cumplir y objetivos.

En tal sentido *“Las evaluaciones de los proceso también son importantes. Investigan si un programa se está administrando de manera eficaz. La evaluación del proceso sigue la lógica de Stamm de una evaluación continuada en lugar de los estudios únicos”*.⁴¹ Explicando entonces bajo estos aportes que la evaluación no debe arrojar una sola vez si un proceso funciona sino que constantemente indique su buen funcionamiento, en definitiva estas evaluaciones proporcionan tanto a los directores como a los subordinados una dimensión de la eficacia de un programa e igualmente de quienes trabajan en el mismo.

Para complementar lo anterior, es transversal para el trabajo referir que las relaciones públicas cuentan con valiosas herramientas de investigación, como lo menciona en este caso la profesora Marisa Cuervo. *las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea a través del coaching, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos, entre otros*.⁴² La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

⁴¹ GRUNIG, James E. Cfr. Dirección de relaciones públicas. ediciones gestión 2000. Barcelona: 2007 p. 286.

⁴² CUERVO, Marisa. Formación de profesionales en comunicación con una visión integral. En Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Buenos Aires, Argentina: editor Estela Pagani. 2005. p.65

6. METODOLOGÍA

El método empleado en esta pasantía institucional fue descriptivo, con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) ya que mediante este proceso permitió explorar e interpretar el contexto de la organización, para obtener datos más precisos de la situación, además de descripciones detalladas que ayudaron a dar cuenta de la realidad subjetiva.

6.1 TÉCNICAS

- Enfoque cualitativo:

Observación: Se obtuvo a través de análisis u observación directa para adquirir información objetiva acerca de los comportamientos, el manejo de los canales de comunicación y los procesos internos de transmisión de información.

Entrevista: Se realizó con el fin de obtener datos e información concreta sobre la situación de la empresa, sus antecedentes, naturaleza económica y jurídica. Identificando de esta manera los miembros (directivos) de la organización. Resaltando en ella la comunicación interpersonal.

Documentación: Lectura y análisis de textos elaborados y documentos escritos por expertos.

- Enfoque cuantitativo:

Encuesta: Ayudó a precisar y describir el problema que se presentaba en la organización, mediante preguntas concretas orientadas a sus intereses, opiniones, conocimientos entre otros.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Primarias con los directivos de la empresa
- Secundaria con información relevante acerca de la organización.

6.3 INSTRUMENTOS

Observación: cuaderno de notas, dispositivos mecánicos o electrónicos, bitácora.

Entrevista: cuestionario

Encuesta: formulario

Documentación: informes descriptivos

- **¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?**

Partiendo de todo el proceso del desarrollo de la pasantía institucional, se pudo cumplir con los pasos para comprender el entorno organizacional, evidenciar su situación y necesidad, seguido a esto llevar a cabo los productos generados por las propuestas planteadas para la organización.

Se realizó el diagnóstico de la empresa, para obtener resultados positivos correspondientes a la mejora de la situación actual en la que estaba en términos de comunicación interna. Con base a la profundidad del objeto de estudio, los resultados que se obtuvieron a partir de las diferentes herramientas de investigación se fundamentaron en variables que demostraron las necesidades de colaboradores y directivos, como también a partir de la observación del contexto de la empresa, que demostró carencia en varios aspectos.

Luego de contar la información necesaria del objeto de estudio, se tabularon los resultados para realizar los análisis pertinentes, a través de los cuales se lograron estadísticas e identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, que hay, que no hay, fortalezas de comunicación y oportunidades de mejora.

En este sentido, se hizo el desarrollo de las estrategias de comunicación y la aplicación de algunas de estas para aportar en la solución de algunos de los problemas encontrados en los análisis, con sus respectivos objetivos de acuerdo con los medios y espacios de comunicación, las cuales tienen como finalidad fortalecer todo los aspectos internos de comunicación, para poder reflejar a los públicos externos satisfacción del cliente, una mejor calidad de producto y servicio, que generen buena rentabilidad a la organización.

- **¿Qué no se cumplió y por qué?**

No se pudo tener relación directa con los públicos externos, para obtener información propia de sus ideas, necesidades, preferencia y opiniones frente a los servicios y productos que ofrece la organización. Ya que cuando se aplicaron las diferentes técnicas en la empresa, las visitas de este público no fueron constantes y las pocas veces que se presentaron contaban con poco tiempo para entablar

una comunicación que proporcionará el intercambio de información y el conocimiento apropiado de su relación con los directivos y colaboradores de la organización. Igualmente, la comunicación que tienen con el público externo se manifiesta más por acciones comunicativas como el correo corporativo, llamadas telefónicas y en otro tipo de espacios.

Sin embargo, en la observación que se hizo se obtuvo poca información en cuanto comportamiento, gestos, actitudes y relación con directivos. Por otra parte dicha información se proporcionó de manera más completa por las preguntas que contestaron los directivos en las entrevistas.

Igualmente, una de las estrategias de comunicación que era realizar el manual de políticas de comunicación no se pudo desarrollar, por ocupaciones de los directivos lo cual no permitió avanzar en el tiempo determinado. Sólo se realizaron tres comités para debatir el contenido del manual.

- **¿Qué técnicas y herramientas de investigación utilizó?**

La utilización de las técnicas se hizo con base en el desarrollo de los objetivos, para lo cual se tuvo en cuenta a los miembros de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, a los directivos, información manifestada por ellos acerca del público externo, la documentación, la observación de todo el contexto organizacional y comportamientos de los colaboradores en este espacio.

Se hicieron encuestas al público interno de la organización, con preguntas orientadas a la segmentación de este público, igualmente para obtener información relevante acerca del funcionamiento de las acciones comunicativas al interior de la empresa, la forma de relacionarse entre ellos y cómo realizan sus actividades. Todo esto ayudó a describir con mayor precisión los públicos relacionados con la empresa, desde sus opiniones, percepciones, necesidades, funciones, relacionamiento entre grupos, actitudes entre otras; por ende se obtuvo un panorama más claro del contexto organizacional y se pudieron evidenciar sus problemáticas.

Igualmente se realizaron entrevistas, al Gerente de la organización como al Jefe de talento humano y área jurídica, donde mediante la conversación formal con cada uno de los directivos se obtuvo mayor información entorno a la organización, los miembros, clientes y la forma de relación con ambos; posicionamiento en el mercado, posibles cambios, causas de los problemas de comunicación. Situando de esta forma un análisis de investigación más profundo, donde se pudo percibir aquí la labor de cada directivo, sus opiniones frente a los problemas que se

presentan en las acciones de comunicación, las actitudes y sentimientos frente a ello. Este procedimiento permitió un acercamiento con el contexto organizacional, todo su ambiente y poder de esta forma describir algunas estrategias que dinamizarán la comunicación, para sus posibles soluciones frente a cada problema que presentó, resaltando las afectaciones en la rentabilidad que la organización tuvo, según las palabras de los directivos en la entrevista realizada.

De este modo, se hicieron observaciones a la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S ubicada en un complejo denominado Santa Mónica Business Center, dentro del cual funciona la empresa con sus dependencias, situada en el barrio Santa Mónica residencial.

Las observaciones hechas en el lugar permitieron tener información más amplia primero de la estructura, textura, diseño, los objetos que ocupan el espacio, que significado tienen y que aportan para la empresa. Seguido a ello se percibió los discursos, expresiones orales y gestos de los miembros de la organización (formas de comunicación en sus aspectos verbales y no verbales).

Por medio de este procedimiento, se pudo comprender también las actitudes, comportamientos, la forma de relacionarse entre las diferentes áreas, y entre colaboradores y directivos. Cada factor evidenciado permitió una descripción detallada del objeto de estudio, de cómo se vive el día a día en el entorno organizacional y el por qué del comportamiento de algunos colaboradores.

- **¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con los objetivos de la pasantía?**

El desarrollo de este trabajo de grado en su modalidad pasantía institucional, se hizo con los siguientes pasos:

Paso 1: Aquí se utilizaron las fuentes primarias como los directivos para obtener conocimiento del contexto organizacional, fuentes secundarias para la recolección de información por medio de documentos de la empresa, se hizo el rastreo bibliográfico, revisión de libros, autores expertos en el tema para la elaboración del trabajo de grado.

Paso 2: se hizo la intervención a la organización con diferentes técnicas de investigación, para lograr acercamiento e información necesario del objeto de estudio, se desarrolló el análisis pertinente de todos los resultados y la interpretación de la situación actual de la organización y sus carencias.

Paso 3: Teniendo en cuenta lo encontrado con la aplicación de las diferentes técnicas de investigación, se desarrolló el diagnóstico de comunicación interna, el diseño y aplicación de algunas de las estrategias propuestas.

6.4 RECURSOS

6.4.1 Talento humano. Es importante resaltar cada una de las personas que aportaron su tiempo y conocimiento para que la construcción de la pasantía institucional se llevara a cabo con claridad y cumplimiento.

Gerente de la organización
Jefe de Talento humano y área Jurídica
Colaboradores de la organización
Jessica Yuliana Olaya Betancur: Estudiante
Marisol Gómez Salinas: Docente asesora

6.4.2 Recursos Físicos

Recurso	Detalle
Computador	16 horas semanales
Elementos de escritorio	Cuaderno, lapicero, grapadora, perforadora, carpetas, acetos, escritorio.
Impresiones	Tarjetas de invitación, diplomas, tarjetas de cumpleaños.
Fotocopias	Encuestas, informes, boletines, formatos, actas, circulares.

6.4.3 Recursos financieros. Seguidamente se relaciona los gastos en el tiempo de la aplicación de estrategias a la organización durante tres meses (12 semanas), como el acompañamiento de la directora del trabajo de grado con las asesorías en la universidad Autónoma de Occidente a partir del mes de junio (40 semanas).

7. RESULTADOS

En el momento que se obtuvo toda la información precisa y necesaria para este estudio, a través de la aplicación de técnicas se desarrolló la recolección de datos y la correlación pertinente de acuerdo con las variables. A continuación se presentan los resultados, teniendo en cuenta el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) que se llevó cabo como parte de la metodología descrita en la pasantía institucional.

Se presentan los resultados de las entrevistas y encuestas a partir de las siguientes categorías: Comunicación organizacional, comunicación organizacional para el cambio, comunicación y relación con sus públicos, ambiente organizacional, público externo, comunicación interna y externa, acciones de comunicación interna.

7.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

7.1.1 Entrevista a Gerente de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S

- **Comunicación organizacional.** Aunque se manifestó una comunicación de cordialidad, flexibilidad y respeto, de forma horizontal, ascendente y descendente, esta es limitante debido a que en la mayoría de los casos las acciones de comunicación se daban por la necesidad y urgencia de transmitir una orden para cumplir con algún servicio o producto que se requiera.

Se encontró poco uso de espacios de comunicación, que permitieran romper sistemas rígidos de relación e intercambio de información entre los directivos y colaboradores, es decir que no se mostraba el interés de compartir un diálogo fluido con el propósito de incentivar la gestión de trabajo, reconocimiento de logros e incluso por parte de la gerencia no se tenía iniciativa para saber cuáles eran las necesidades de los miembros de la empresa, pues son los colaboradores quienes en su deseo de sugerir algo o presentar alguna necesidad se expresaban a los directivos para informar.

El Gerente manifestó que es importante resaltar que la empresa ha tenido un crecimiento en tiempo reciente, sin embargo el desarrollo de la comunicación últimamente puso obstáculos por la desinformación de procesos al interior de la organización, lo que conllevó a que la rentabilidad se viera afectada por la entrega de productos que no cumplían con los requerimientos de los clientes, entre ellos

están vario eventos, pero para dar un ejemplo claro el festival cultural y gastronómico Petronio Álvarez en el 2013, dejó pérdidas por el desconocimiento de las reglamentaciones establecidas para la realización de este tipo de materiales publicitarios de carácter público, donde no se podía incluir como pieza de promoción a BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S por ser una empresa privada, así mismo otros eventos no cumplieron con la satisfacción de clientes, el Campeonato Sudamericano de Atletismo no se pudo llevar a cabo como fue promocionado, por especificaciones técnicas, que no lograron cumplirse, debido a que las órdenes de gerencia no fueron transmitidas a tiempo. Seguido a esto, las personas del área de diseño y publicidad que son quienes se encargan de estos productos, no recibían una comunicación clara de las tareas que debían desarrollar y en la mayoría de los casos, las órdenes llegaban por diferentes medios o personas, creando confusión en la realización de sus funciones. Las tareas asignadas eran transmitidas por correo corporativo, por intranet o voz a voz.

Por ende, son situaciones que mostraron un problema de comunicación interna que trascendió en los públicos externo con la entrega de servicios y productos, al igual que la falta de estrategias y acciones de comunicación formales que facilitarán una planificación adecuada de tareas y la evaluación de su cumplimiento en un tiempo determinado, para saber el modo de impacto en el público externo.

La empresa no tiene ni manual, ni políticas de comunicación establecidas.

- **Comunicación organizacional para el cambio.** En el momento que la organización se vio afectada por las pérdidas en algunos evento, trató de implementar mejoras en la comunicación y saber cuáles eran las fallas mediante reuniones, sin embargo después de un tiempo por los compromisos de gerencia en cuanto a viajes y otros negocios, la propuesta de reuniones decayó de nuevo en la informalidad para comunicar órdenes, además de no llevar actas que dejarán escrito los cambios y así poder evaluar las ventajas o desventajas de una propuesta para darle solución a la problemática presentadas.

No se había realizado ningún proyecto para mejorar la comunicación interna y externa, sin embargo pensaban incluir un comunicador social como buena opción, para que interviniera en la organización, con conocimientos claros, facilitando un mejor desempeño en las funciones de la empresa y los colaboradores. Al igual que la anterior propuesta fueron ideas que no se llevarón a cabo con la planificación adecuada y la ejecución para dar cuenta de los posibles cambios, solo se estuvieron contemplando aspectos que se debían abordar.

Por su parte el Gerente se mostró con buena disposición, se pudo establecer buena comunicación, lo cual permitió obtener con facilidad la información necesaria, en donde también expresó estar de acuerdo con implementar estrategias de comunicación y si es el caso de hacerlo lo antes posible.

- **Comunicación y relación con su público.** Los clientes percibieron los problemas de comunicación con la entrega de productos que no cumplían con los requisitos, manifestaron descontento por irregularidades en el servicio prestado, sin embargo fueron tolerantes, ya que la empresa tiene posicionamiento en el mercado, pues tiempo atrás se ha caracterizado por sus buenos servicios en los eventos que ha realizado. Se entregaron nuevos productos para corroborar con el servicio prestado. Igualmente los errores presentados han facilitaron que otros clientes observarán en la competencia mejores opciones de negocio.

La relación con los clientes se realiza de forma personal, en la mayoría de los casos cuando se deben tratar temas importantes, de lo contrario por medio electrónico y es por estos que se mantiene un permanente intercambio de información, cuando actualizan información acerca de productos, servicios que están prestando le hacen saber a sus clientes por medios de comunicación. Como el correo corporativo, llamadas y mensajes por whatsapp.

Las necesidades de los colaboradores se conocían sólo porque ellos lo expresaban, se presenta actitud de colaboración en este sentido, en algunos casos los colaboradores presentaron sugerencias por medio del correo corporativo y fueron atendidas por gerencia.

En cuanto a la responsabilidad social, la organización tiene una fundación llamada Madiva para niños con huesos de cristal, mediante la cual desarrollan actividades que permitan a los niños salir del país para recibir tratamientos en el exterior.

- **Ambiente organizacional.** El clima laboral a simple vista se presentó de forma amena, sin embargo en algunos casos se presentaban diferencias entre áreas o entre colaboradores por la diferencia en la forma de desarrollar sus funciones.

No se realizaban actividades para promover la comodidad de los colaboradores, con el fin de aumentar la productividad, por ende no se hacían actividades lúdicas o de esparcimiento que sirvieran como un espacio de intercambio para crear mayor relación con los demás miembros. Sólo se manifestaba una relación laboral

entre las diferentes áreas, ocasionalmente intercambian palabras cuando tienen espacios libres y la comunicación con la gerencia era prácticamente cuestión de tareas por resolver u órdenes.

En relación con los trabajos que se debían desarrollar, las áreas trabajaban sobre mesas de trabajo, en algunos casos lo hacían en equipo resaltando que el personal es profesional y se complementan con los conocimientos de acuerdo al cargo que ocupan, como también hay tareas que deben desempeñar de manera individual. En este sentido no existía una estructura o un cronograma de actividades a realizar con fechas y tiempos de entrega, ni el monitoreo escrito de lo que realizaba cada uno de los colaboradores.

- **Público externo.** Las necesidades, preferencias y conductas de los clientes externos se centran de acuerdo al sector que pertenezca, es decir para la entrega de productos y servicios en sectores como conciertos, espectáculos culturales, eventos públicos y privados, escenarios deportivos, cumplen con requisitos específicos, que se diferencian unos de otros, por ende no se puede generalizar.

Algo que si se puede decir es que les gusta un servicio que no tenga percances, que se entregue en el tiempo estimado y que sea de calidad para impactar a un determinado público que disfrutará de las actividades.

7.1.2 Resultados de entrevista Jefe de talento humano y área jurídica de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S

- **Comunicación interna y externa.** BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S tiene un reconocimiento desde su creación, puesto que tuvo un rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado, permitiendo relacionarse con varias personas naturales y jurídicas, las cuales facilitaron desde un principio empezar a pautar y desarrollar trabajos de calidad en la industria local, referida a la industria de entretenimiento, Según el directivo se han ganado el respeto por la buena prestación de servicios producción relacionadas con conciertos, espectáculos culturales, eventos públicos y privados, escenarios deportivos; y la entrega de los productos que se requieren para la realización de estos eventos.

La empresa cuenta con una misión y visión establecida de forma visible en la entrada de la organización, la cual tiene como finalidad según el directivo cumplir con sus lineamientos, acercase a la visión. Está situada en ese lugar para que el público externo pueda conocerla y los colaboradores puedan apropiarse de esos conceptos.

No existe en la empresa unos valores corporativos diseñados, sin embargo en los diálogos y la comunicación que se desarrolló al interior de la empresa se puede percibir la solidaridad, el respeto, la tolerancia. Igualmente no tienen manual de comunicación, ni políticas de comunicación, manifestó en coherencia con el Gerente que no han visto la necesidad de crearlos.

En cuanto a la reputación de la empresa, se refiere una organización que empezó con un personal limitado, pero que mediante su dinámico crecimiento en el mercado, aumento los colaboradores de la empresa para el buen desarrollo del objeto social. La exclusividad con clientes de estrecha relación, calidad de productos y servicios hizo que su nombre ganara respeto.

Sin embargo, el aumento de personal generó diferencias entre colaboradores y áreas de trabajo, lo cual hizo que el clima laboral se presentará en algunos casos de manera tensa, los colaboradores de mayor trayectoria, que incluso han estado desde que se empezó con la organización manifestaron diferencias con las personas más nuevas, por no tener la misma disposición y compromiso con el trabajo.

Igual que como lo manifestó el Gerente, expresó que la comunicación informal prima, en donde las órdenes se emiten por diferentes emisores a los colaboradores, cuando se necesitaba un colaborador en específico era llamado a la oficina del directivo y se le da emitía la orden, sin tener documento escrito. Sin embargo, tanto el área de publicidad y diseño gráfico tienen cartelera donde se escriben metas por cumplir mes a mes de acuerdo a sus funciones. Por su parte el grupo directivo no lo hace porque sus procesos pueden demorar más en el tiempo esperado.

Una herramienta que se usa mucho son los celulares, mediante ellos transmiten información por la aplicación (whatsapp) y el correo corporativo para uso interno y externo con los clientes por donde se canaliza la información para algún tipo de negocio que se vaya a realizar.

Para las necesidades de los colaboradores no se tenía algún parámetro establecido, pero manifestó que tienen buena comunicación directa con él, donde los colaboradores se acercan y manifiestan sus necesidades o sugerencias, de esta manera se entera.

Las opiniones de los clientes eran expresadas a través de llamadas o de forma presencial para informar sobre el servicio y producto.

La empresa aún no ha vivido una situación de crisis, que desequilibre la estructura organizacional, pero se tiene claridad que los problemas de comunicación se consideraron como una situación necesaria para afrontar, para buscar soluciones a través de personas o instrumentos que la fortalezcan.

- **Público externo.** Al igual que el Gerente expresa que las necesidades, preferencias y conductas de los clientes externos se centran de acuerdo al sector que pertenezca, es decir para la entrega de productos y servicios en sectores como conciertos, espectáculos culturales, eventos públicos y privados, escenarios deportivos, cumplen con requisitos específicos, que se diferencian unos de otros, por ende no se puede generalizar.

Sin embargo, manifestó que tienen varios eventos próximos, la mayoría concierto en donde los clientes expresan que la preocupación por la calidad de sonido para los artistas, la disposición de tarimas para que el evento cumpla con las cualidades y requerimientos que plantean antes de que se lleve a cabo.

7.2 DESCRIPCIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PÚBLICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizaron encuestas al 100% del público interno de la organización, el cual se compone de 15 personas que trabajan de forma fija en la organización entre ellos están: 3 diseñadores gráficos, 2 diseñadores web, 2 publicistas, 2 comerciales, 2 abogados, 1 administrador, 1 recursos humanos y 2 no profesionales, que son la recepcionista y el vigilante. Es un público entre los 18 y 30 años de edad, en su mayoría son hombres.

La encuesta que se utilizó para efectos de diagnosticar la situación problema, presentada en la empresa, se enfocó a descubrir la efectividad de las acciones de comunicación interna, de acuerdo a su calidad; con el objeto de dinamizar estos espacios en la búsqueda de una mejor trasmisión de la información entre públicos internos.

En cuanto a la justificación de la situación actual de la organización en términos de acciones y productos de comunicación utilizados, los colaboradores expresaron que existía carencia de medios formales de comunicación, así como falta de información con las modificaciones en algunos procesos, lo que ocasiona pérdida

de tiempo en actividades por el desconocimiento, sin embargo hubo unos que manifestaron que la comunicación era buena porque permitía, la relación con los demás colaboradores y aportaba al trabajo en equipo.

En relación con los medios que más utilizan, una sola persona puso la opción otros, argumentó que usa la aplicación *whatsapp* para informar a los directivos o abogados de clientes que llegan a la organización, así como para retroalimentar información a los demás colaboradores de actividades que se deban realizar en el día.

En este sentido, la mayoría de los colaboradores identifican la importancia de la comunicación interna para la calidad de los productos y servicios de la empresa, porque si se comunican las órdenes con la claridad adecuada, se pueden hacer trabajos que cumplan con lo requerido, seguido manifiestan que con buena comunicación se logran las metas y objetivos de la organización. Además manifiestan que la comunicación entre colaboradores y directivos se da en la mayor parte por reuniones esporádicas o *whatsapp*, en donde se observan actitudes de cooperación por ambas partes.

Se puede percibir en las respuestas que los colaboradores manifiestan la disposición tanto de ellos mismos para cumplir los objetivos de las metas empresariales, como de los directivos por proporcionar una mejor adecuación de la infraestructura y comodidad de trabajo. Igualmente expresan que demuestran su disposición a través del cumplimiento de las tareas que los directivos coloquen en un tiempo determinado y acuerdos de trabajo conjunto con los demás compañeros.

En este orden de ideas, la misión y visión de la empresa es conocida porque se ubica en un lugar visible de la organización, o porque en el momento de ser contratados se la enseñaron.

Manifiestan contribuir al logro de los objetivos y así obtener el desarrollo profesional, mediante el cumplimiento de órdenes transmitidas por los directivos, además de las buenas relaciones con los demás miembros de la organización para el cambio de conocimiento, otros colaboradores argumentaron que buscan capacitarse por medio de internet para tener un conocimiento más amplio.

En tanto, el análisis de los resultados obtenidos de las respuestas para preguntas cerradas, da cuenta de que la situación actual de la organización, atravesó en relación a las acciones y a los productos comunicativos un escenario considerado regular por los colaboradores y genera además este resultado, una división, casi equitativa entre quienes manifiestan que es regular y quienes aseguran, es deficiente.

En relación con los medios de comunicación utilizados por los colaboradores, han referido en razón del análisis de resultados que el más frecuente según su uso es intranet, pues el manejo de la información primordialmente se hace por este, a lo anterior con un porcentaje similar que abarca casi la mitad de los entrevistados, dan cuenta del manejo recurrente del correo corporativo y de las carteleras, dejando un espacio muchísimo menor a las reuniones y otros medios.

Seguidamente, en contexto de la frecuencia con que se utilizan los espacios de comunicación, los colaboradores han manifestado que el voz a voz es el espacio más usado por los públicos internos de la empresa, que son de empleados además con relativa periodicidad, las reuniones, debates y mesas de trabajo. Se descartan otros espacios de comunicación que han sido calificados en cero, con un insignificante uso, tales como talleres, capacitaciones, espacios lúdicos y otros.

Respecto del uso de medios de comunicación para estar informados del entorno en que la empresa desarrolla su actividad comercial una mayoría casi absoluta de trabajadores recurre a ellos de manera diaria, y otra porción menos considerable, lo hace dos o tres veces por semana. De dichos medios, los más consultados son los grupos de whatsapp, así como la intranet y los correos corporativos, los demás son examinados de manera irrelevante o nula.

En contexto del clima organizacional, se presentó que en la empresa, según los colaboradores el ambiente es flexible, pues más de la mitad de los entrevistados marco esta opción, el número restante se divide en proporciones muy cercanas a lo igual, entre ameno y discordante.

Los resultados, que se han analizado, afirman además que en relación porcentual de 67% contra 33%, los colaboradores tienen disposición para lograr las metas en la organización. En relación a las políticas de comunicación es importante resaltar que la totalidad de los colaboradores encuestados, manifestaron desconocer de manuales u otros elementos que den cuenta de la existencia de estas.

Para finalizar, la totalidad de los colaboradores encuestados, dieron cuenta de conocer la misión y la visión de la empresa pues las últimas se encuentran ubicadas en un lugar visible a todos los públicos. Así mismo expresaron en proporción 60% versus 40%, siendo el número mayor, la respuesta si, que tanto directivos como empleados BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, contribuyen a lograr los objetivos en razón de obtener desarrollo profesional.

7.3 DOCUMENTACIÓN

Con esta técnica además del rastreo bibliográfico, la revisión de expertos en el tema, se pudo también apreciar información relevante de la empresa por medio documentos institucionales como actas, correos electrónicos, chats de whatsapp, pagina web y página de facebook, en donde muestran información de los servicios y productos que ofrecen, sin embargo la página de facebook no mantienen en constante circulación de información.

- **Análisis de observaciones.** La observación que se realizó permitió precisar con claridad en el quehacer diario, tanto de los directivos como de los colaboradores al interior de la organización, así como la precepción de estos con el público externo que visita la empresa en momentos determinados.

Se observó un ambiente laboral tranquilo, sin embargo cada miembro de la organización se percibió de forma individualizada realizando sus funciones sin tener mucha comunicación con los compañeros en algunos casos. El área de diseño gráfico permanece con la puerta de la oficina cerrada, en donde no se puede apreciar a simple vista como es el desempeño de sus funciones, como es su modo de trabajo o las acciones comunicativas con los demás miembros que comparten esta dependencia.

Por su parte, los directivos expresaron que han existido inconvenientes por el comportamiento inadecuado dentro la dependencia, lo que se mostró como un problema de reglamentos internos. Seguido a esto, se pudo apreciar que tanto el gerente como el jefe de talento humano y área jurídica, llegan a la organización y se hacen en sus respectivas oficinas, permanecen desarrollando actividades desde sus computadores y hablando por el teléfono con algunos clientes acerca de próximos eventos, de trabajos que se estén llevando a cabo y algunas veces de casos jurídicos, ya que también trabajan con un grupo de abogados.

De este modo, se observó que los directivos tienen una comunicación interpersonal constante con la recepcionista, ya que es ella quien los atiende con alguna bebida y en la mayoría de los casos se convierte en el puente de comunicación, para transmitir órdenes, para informar a los colaboradores de alguna actividad, para preguntar cómo van con alguna tarea o función, y si han ido algunos clientes a la organización.

Las veces que los directivos se comunicaban con los colaboradores lo hacían desde acciones de comunicación como el correo corporativo, la intranet, el

whatsapp o el voz a voz, lo que se identificó como informalidad del uso de los medios y los esquemas de actividades programadas, así como del seguimiento de estas. Se vio en el espacio un ambiente organizacional flexible y buena relación en cuestión de cordialidad, respeto y compañerismo entre los miembros de la organización (horizontal) y de directivos a colaboradores (descendente). La relación entre los directivos es amena, aportando a esto que es una organización familiar y puede este aspecto contribuir para su entendimiento. Al respecto, debe precisarse además, que cuando van clientes, o personas externas al contexto de la empresa, la recepcionista informa de manera presencial a los directivos o en algunos casos utiliza el *whatsapp* para informar, no es mucho lo que ellos están en la sala de espera para ser atendidos.

Algunas actitudes, gestos y discursos de los colaboradores, permitieron paso a observar diálogos entre ellos, donde argumentaron (no dirigiéndose a la directiva) que la situación es muy compleja, con expresión de preocupación, porque reciben órdenes de varias personas al mismo tiempo, situación que los confunde y finalmente los lleva a abstenerse de cumplir en algunos casos, ya que se han venido manifestando problemas grandes para la empresa, por mal servicio y entrega de productos que no cumplieron con la necesidad de los clientes, lo cual hace que la organización deba responder patrimonialmente por estos errores.

Finalmente las dependencias tienen en momento de descanso o de no realizar actividades, una comunicación fluida acerca de situaciones cotidianas, intercambio de información fuera de lo laboral, no obstante en los espacios comunes se relacionan las personas de las diferentes áreas mediante el diálogo. Específicamente en los espacios como la cafetería o en la zona de fumadores comparten comunicación interpersonal, mientras toman un café, comen algo o fuman.

- **Segmentación de los públicos.** De acuerdo con el objetivo, describir los públicos relacionados con la organización, el análisis dentro la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, de los públicos internos, (Directivos y colaboradores) arrojó que son personas entre los 18 y 60 años, en porcentaje mayoritario, hombres y profesionales, para efectos de la recolección de datos, se clasificaron según su rango de edad y sexo, determinando que entre los 18 y 30 años, hay 7 hombres y 2 mujeres, entre 31 y 40 años hay 2 hombres y 3 mujeres; y mayores de 40 años solamente hay un hombre.

Del análisis de datos, se extrae además, que la totalidad del público interno de la empresa tiene un nivel académico de profesional universitario, salvo dos excepciones que tienen estudios técnicos. Los directivos son ciudadanos colombianos nacidos en la ciudad de Bogotá y los colaboradores en proporción son también bogotanos, los restantes son ciudadanos caleños.

Finalmente en razón de la segmentación de los públicos internos, debe referirse que los fundadores de la empresa junto con la secretaria, son quienes más tiempo tienen laborando en la compañía, con un lapso de 4 años desde el inicio de operaciones en la ciudad. Los demás son pasantes que han sido contratados o personas que se han asociado a la empresa en períodos que comprende seis meses hasta dos años. En ese sentido sobre la antigüedad de los colaboradores de la organización, el grafico 14. de los anexos, refiere que el 33% de las 15 personas entrevistadas, trabaja en la organización desde hace cuatro años, el 27% desde hace 2 años, 20% hace un año y el otro 20% desde hace 6 meses.

Referente a los públicos intermedios y los externos, los primeros son empresas del sector de servicios de publicidad y diseño quienes facilitan sus productos a BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, cuando son requeridos para fines específicos, de igual manera en materia de contratos y negocios con entidades públicas y privadas, la compañía subcontrata servicios de personas que cumplen los requerimientos de la actividad a desarrollar. En tanto, los públicos externos son constituidos en su gran mayoría por entes jurídicos, sujetos de orden público, como la gobernación del Valle y la Alcaldía de Cali o la Alcaldía de Buenaventura, con quienes se han extendido las relaciones desde aproximadamente tres años atrás. De igual manera los servicios y productos de la empresa, tienen acogida en sociedades del sector privado relacionadas de manera principal con la industria del entretenimiento y los eventos culturales, entidades que son de orden nacional o regional calificadas como medianas empresas.

Cuadro 1. Resumen de resultados

Técnica de investigación utilizada	Resultados más destacados
Observaciones (bitácora)	
Descripción del espacio	<p>La arquitectura del espacio es moderna, pues cuenta con diseños limpios que generan comodidad, con paredes blancas, puertas en madera y decoraciones con colores fuertes como lo es el rojo, además de objetos como cuadros con mensajes alusivos al trabajo e información de cada área que compone el lugar (recepción, Gerencia, sala de juntas, Diseño gráfico, baños) y la información visible de la misión y visión de la empresa en la recepción de la organización.</p>
Discursos	<p>Algunas actitudes, gestos y discursos de los colaboradores, dieron paso a observar diálogos entre ellos, donde mostrarón preocupación en las actividades realizadas, ya que la información era de diferentes personas, para el desarrollo del producto final, lo que ocasionaba confusiones a la hora de desarrollar las funciones.</p> <p>En momento de descanso, se apreció una comunicación fluida acerca de situaciones cotidianas e intercambio de información fuera de lo laboral, en los espacios como la cafetería o en la zona de fumadores mientras tomaban un café, comían algo o fumaban.</p>

Cuadro 1. (Continuación)	
Sobre los actores	<p>Son personas entre los 18 y 60 años, en porcentaje mayoritario, hombres y profesionales, para efectos de la recolección de datos, se clasificaron según su rango de edad y sexo, determinando que entre los 18 y 30 años, hay 7 hombres y 2 mujeres, entre 31 y 40 años hay 2 hombres y 3 mujeres; y mayores de 40 años solamente hay un hombre.</p> <p>Los colaboradores son proactivos, aunque en algunos casos manifiestan distancia frente a la situación de comunicación que presenta la organización, es decir que no se preocupan por la formalidad, ni la planificación adecuada de tareas.</p>
Interrelaciones	<p>Existe un ambiente tranquilo, sin embargo se evidenció una inconformidad de algunos colaboradores por la falta de compromiso de algunos compañeros.</p> <p>El área de diseño gráfico permanece más distante y trabajando con la puerta cerrada. Los directivos tienen más comunicación interpersonal con la secretaría, que con los colaboradores.</p>
Entrevistas	
Jefe de talento humano y área jurídica	<p>Resaltó que la empresa ha tenido un crecimiento en tiempo reciente, sin embargo el desarrollo de la comunicación últimamente ha puesto obstáculos por la desinformación de procesos al interior de la organización, lo que conllevó a que la rentabilidad se viera afectada por la entrega de productos que no cumplían con los requerimientos de los clientes, entre ellos están vario eventos.</p> <p>Los problemas de comunicación interna trascendieron en los públicos externo.</p>

Cuadro 1. (Continuación)	
Gerente general	<p>Expresó que la comunicación informal prima, en donde las órdenes se emiten por diferentes emisores a los colaboradores, cuando se necesita un colaborar en específico es llamado a la oficina del directivo y se le da la orden, sin tener documento escrito.</p> <p>Se hizo contextualización de los públicos externos, además de haber manifestado que las opiniones de los clientes son realizadas a través de llamadas o de forma presencial para informar sobre el servicio y producto.</p>
Encuestas	
Colaboradores de la organización	<p>Se obtuvo un diagnóstico de la situación problema, presentada en la empresa, se enfocó a descubrir la efectividad de las acciones de comunicación interna, de acuerdo a su calidad. Igualmente se identificaron los medios más utilizados en la empresa.</p> <p>La mayoría de los colaboradores identificaron la importancia de la comunicación interna para la calidad de los productos y servicios de la empresa</p>

8. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

Se realizó el diseño de estrategias que dinamizaron la comunicación interna de la organización, con el fin de obtener un modelo comunicativo que en su medida facilitó un ambiente laboral organizado, fluido, con claridad en los mensajes transmitidos, además del bienestar de los colaboradores para aumentar la productividad, para de esta manera entregar en los públicos externos productos y servicios de calidad que aporten a la satisfacción del cliente, como a la rentabilidad de la empresa. Seguidamente se dan a conocer las estrategias propuestas:

Cuadro 2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES

Nombre del Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC): [“P.A.P.A.C.I” DE BG MEDIOS]

(PLAN DE APOYO PARA EL ACONDICIONAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA)

Clase o tipo de plan: Programa o campaña permanente de comunicación interna

Nombre de la organización	BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S		
Objetivo de comunicación	Consolidar la comunicación de los públicos internos en función de la productividad de la empresa Bussines Group BG Medios S.A.S		
Estrategias de comunicación	Acciones y Productos	Audiencia	Estado
1. “COMUNICACIÓN CLARA: PRODUCTOS DE CALIDAD”	Reunión	Público interno (Colaboradores y directivos)	Realizado
	Cartelera institucional “HERMES”	Público interno (Colaboradores y directivos)	Realizado
	Manual de políticas de Comunicación	Público interno (Colaboradores y directivos)	No realizado
	Organigrama	Público interno (Colaboradores y directivos)	Realizado

Cuadro 2. (Continuación)

Nombre de la organización	BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S		
Objetivo de comunicación	Promover a partir de la comunicación acciones para el bienestar y clima organizacional		
Estrategias de comunicación	Acciones y Productos	Audiencia	Estado
1. <i>"HORA DE RELACIONARNOS"</i>	Actividades de integración (celebraciones, ceremonias, encuentros Socialización)	Público interno (Colaboradores y directivos)	Realizado
2. <i>"RECONOCEMOS TU DESEMPEÑO"</i>	Realizar programa de reconocimiento de empleado del mes	Público interno	Realizado

Cuadro 3. Desarrollo de las estrategias

DESARROLLO DE ESTRATEGIA					
Estrategia	1. "COMUNICACIÓN CLARA: PRODUCTOS DE CALIDAD"				
Acciones y Productos	Actividades	Indicador	Especificaciones de los indicadores	Responsables	Tiempo estimado
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar con la asamblea de la organización reuniones formales. - Establecer hoja de ruta de las reuniones y generar un acta de las mismas. - Generar modelo de recepción de datos y reseña de las reuniones. - Ejecución de las actividades programadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de cumplimiento de las reuniones planteadas. - Cumplimiento de proyectos, esquemas, aplicaciones, diseñadas y preparadas - Cumplimiento con las reuniones programadas en los periodos establecidos - Asistencia de los empleados y directivos - Nivel de aprehensión de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones programadas - Número de reuniones realizadas - Número de proyectos planeados - Número de logros cumplidos - Número de reuniones no programadas - Número de asistentes - Número de convocados y notificados - Listado de asistentes - Número de colaboradores que aprehendieron la información 		

Cuadro 3. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera institucional “HERMES” 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer periodicidad de la cartelera - Hacer agenda de temas para la cartelera - Selección de la información a plasmar. - Informes de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponderación de cumplimiento de actividades agendadas - Efectividad de recepción de la información - Grado de claridad y aprehensión 	<ul style="list-style-type: none"> - No. de comités de publicación realizados - Número de comités para recolección de información - Número de actualizaciones realizadas - Periodicidad de publicaciones - Colaboradores que aprehendieron el material informativo - Colaboradores que tuvieron acceso al material informativo. 	<p>Directivos, colaboradores y comunicador organizacional</p>	<p>3 meses</p>
---	--	---	---	---	----------------

Cuadro 3. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de información de directivos, para la elaboración del manual. - Definir ítems del manual y desarrollarlos en colaboración con el área de diseño - Evaluación de efectividad del Manual 		<ul style="list-style-type: none"> - Número de comités con los directivos - Manuales entregados - Manuales proyectados a entregar - Número de colaboradores que comprendieron la información - Número de colaboradores que leyeron el manual 		3 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer organigrama de conformidad a la información sobre los cargos desempeñados. - Buscar y diseñar modelo de estructura organizacional que se ajuste más a la empresa - Entregar el organigrama a los directivos 		<ul style="list-style-type: none"> - Número de informes recibidos y entregados - Número de informes proyectados a recibir por parte de los directivos - Número de horas trabajadas - Áreas que recibieron información sobre el nuevo organigrama - Número de personas que estuvieron en la socialización - Número de colaboradores que comprendieron la información. 		3 meses

Cuadro 3. (Continuación)

		<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento de comités para desarrollo de manual - Nivel de cumplimiento con la entrega del manual a cada área - Grado de pertinencia y claridad 		Directivos y comunicador organizacional	
		<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento de recepción de información - Nivel de cumplimiento en el desarrollo del organigrama - Nivel de cumplimiento con la entrega del organigrama - Grado de pertinencia y claridad 		Directivos y comunicador organizacional	

Cuadro 3. (Continuación)

DESARROLLO DE ESTRATEGIA					
Estrategia		2. "HORA DE RELACIONARNOS"			
Acciones y Productos	Actividades	Indicador	Especificaciones de los indicadores	Responsables	Tiempo estimado
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de integración (celebraciones ceremonias encuentros socialización) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir con los directivos los espacios para la realización de las actividades - Informar a los colaboradores sobre eventos y actividades - Informar a todos los colaboradores de los espacios donde se desarrollarán las actividades - Ejecución de las actividades - Evaluación de efectividad de las actividades - Cotización de recursos para el evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento en ejecución de reuniones - Grado de difusión de la actividad - Cumplimiento de asistencia de los colaboradores y directivos - Cumplimiento de fecha programada por actividad - Nivel de satisfacción de los colaboradores - Cumplimiento de horario programado para cotización 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones programadas - Número de reuniones cumplidas - Número de personas que recibieron la información - Número de personas proyectadas a recibir la información - Número de asistentes - Número de convocados - Número de actividades que cumplieron con la fecha 	Directivos, colaboradores y comunicador organizacional	3 meses

Cuadro 3. (Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar fechas para la celebración - Ejecución del evento - Evaluación de efectividad del evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de pertinencia de la actividades - Cumplimiento de asistencia de los colaboradores y directivos - Nivel de ejecución del presupuesto - Grado de satisfacción con las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de actividades programadas - Número de personas satisfechas con la fecha de ejecución - Número de personas satisfechas con el lugar de la actividad - Número de personas satisfechas con la actividad - Número de personas satisfechas con la pertinencia de la actividad - Número de asistentes a las actividades (variable constante) - Tiempo estimado en horas para la cotización - Horas de ejecución 		
--	---	---	--	--	--

Cuadro 3. (Continuación)

3. “RECONOCEMOS TU DESEMPEÑO”					
Estrategia					
Acciones y Productos	Actividades	Indicador	Especificaciones de los indicadores	Responsables	Tiempo Estimado
<ul style="list-style-type: none"> Realizar programa de reconocimiento de empleado del mes 	<ul style="list-style-type: none"> - Pactar con los directivos los ítems a evaluar y los premios - Informar quincenal a los colaboradores de los postulados - Entrega de premio a colaborador destacados - Evaluación de efectividad del boletín - Evaluación de efectividad de los reconocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad de las propuestas - Calificación del personal - Entrega del premio - Grado de satisfacción con el premio - Grado de pertinencia y claridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Horas empleadas en la adecuación de los premios - Horas empleadas en la consecución de los premios - Número de colaboradores evaluados - Cumplimiento de metas de los colaboradores evaluados - Premios estimados a entregar - Número de premios entregados - Colaboradores que se comprometen con los objetivos - Número de trabajadores que recibieron el premio 	Directivos y comunicador organizacional	3 meses

A continuación se desarrollaron los productos de las estrategias de comunicación:

❖ Estrategia: “**COMUNICACIÓN CLARA: PRODUCTOS DE CALIDAD**”

• **Reuniones**

Número de reuniones: 7

Espacio: sala de juntas

Medios de difusión: cartelera y circular

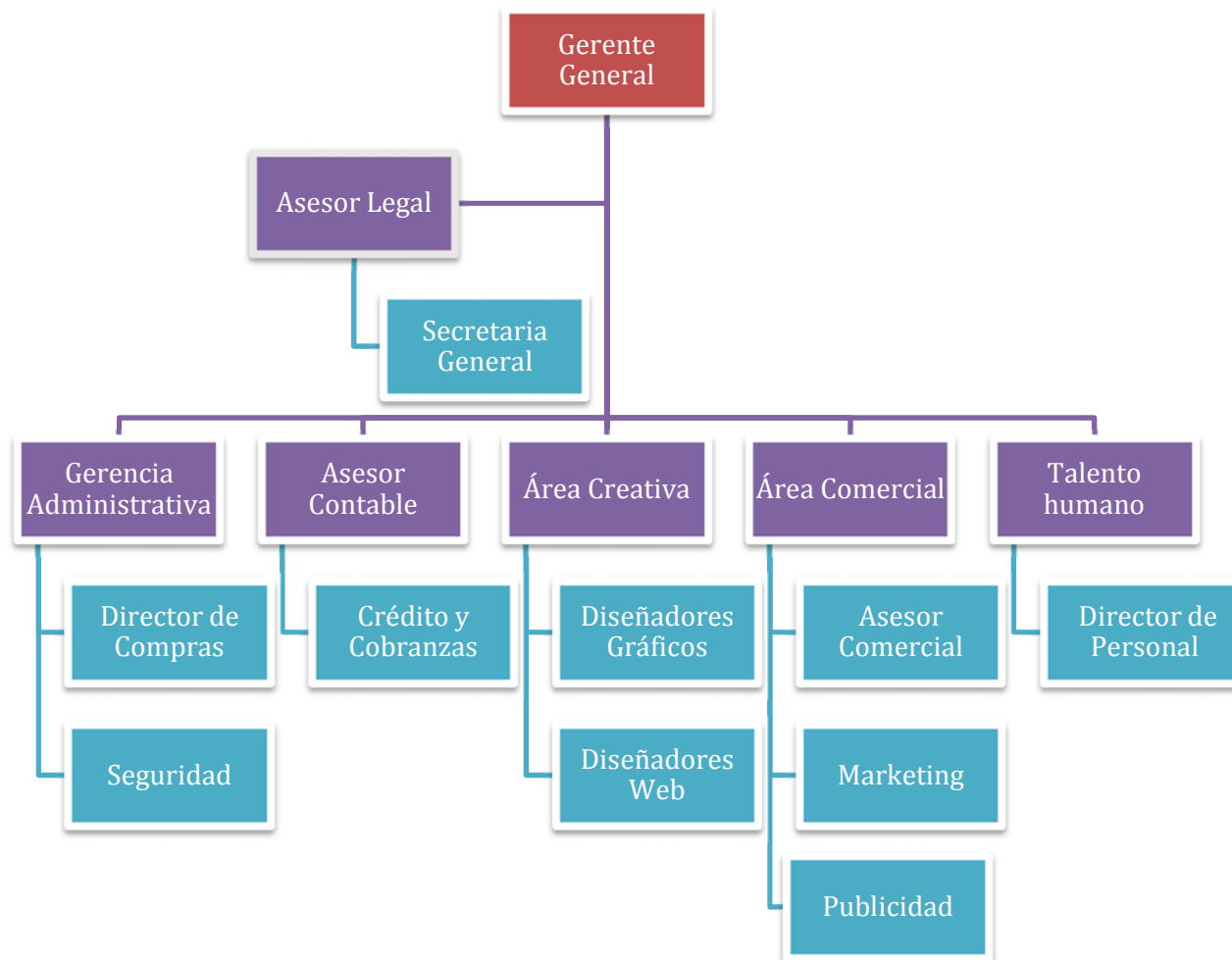
Cuadro 4. Agenda de actividades

Temas	Espacio	Hora	Fechas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición del cronograma de trabajo y de los proyectos (en licitación, para licitar, en ejecución y en liquidación). ❖ Exposición de la ejecución de estrategias ❖ Actividad empleado del mes, pautas de evaluación. ❖ Asignación de funciones 	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	9 de diciembre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguimiento de los proyectos (en todas sus etapas) ❖ seguimiento de la aplicación de las estrategias (determinación de modificaciones, adiciones, acogida) ❖ Balance general. ❖ Espacio para despejar dudas. 	Sala de juntas	3:30 pm – 4:35 pm	23 de diciembre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bienvenida de año nuevo 2015 ❖ Proyección y reajuste de cronograma. (proyecto CVC 2015) 	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	13 de enero de 2015

Cuadro 4. (Continuación)			
❖ Organización de funciones conforme al nuevo organigrama de la empresa.			
❖ Felicitaciones empleado del mes ❖ Presentación del organigrama con ajustes ❖ avances y evaluación de la ejecución de tareas.	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	26 de enero de 2015
❖ Exposición de proyecto de capacitaciones Buenaventura (proyecto de vida) ❖ Servicio de apoyo para la realización de capacitaciones sobre sana convivencia familiar en el distrito de Buenaventura. ❖ Asignación de labores.	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	9 de febrero de 2015
❖ Balance General de proyectos en ejecución. ❖ Se presenta trabajo proyecto COLGSM-EMCALI. ❖ Se realiza determinación de nuevas funciones por parte del personal. ❖ Evaluación de la cartelera Hermes (planeación, metodología y aprehensión de información)	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	20 de febrero de 2015
❖ Evaluación de la aplicación de estrategias de comunicación. ❖ Aporte de la estrategia en la dinámica de los procesos para el desarrollo de los proyectos de trabajo de la organización.	Sala de juntas	3:30 pm – 4:30 pm	27 de febrero de 2015

La importancia de la re-estructuración del organigrama, se centró en organizar mejor su modelo según las funciones de los colaboradores y la cantidad de procesos que se licitan y ejecutan. De esta forma se buscó tener una mejor orientación de funciones y la ubicación de los roles que cumplen los colaboradores, es decir que sus actividades fueron realizadas con el conocimiento previo de sus funciones al interior de la empresa. Sin embargo, es importante tener en cuenta, que de acuerdo a proyectos y contratación de personal, el organigrama es susceptible a cambios.

Gráfico 3. Organigrama



- **Cartelera institucional “HERMES”**

Se realizaron todos los días lunes a partir de diciembre de 2014 a febrero de 2015, actualización de mensajes positivos en la cartelera, como motivación a los colaboradores de la organización. Los días 19 de cada mes se ubicaron en la cartelera los postulados a mejor empleado del mes, seguido a esto de forma quincenal se organizó información de proyectos, fechas asignadas para la entrega de actividades, fechas de reuniones laborales y un espacio de ¿sabías qué...? El cual comprendió aportar información relevante a los colaboradores de diferentes temas.

La agenda de temas para la cartelera se realizó a partir de la recolección de datos abordados en las reuniones de trabajo, con la aprobación de los directivos.

Cuadro 5. Agenda de temas para la cartelera

Periodicidad	Hora	Fechas	Temas
Cada 15 días	9:30 am	8 de diciembre de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (comunicación) ❖ Sabías qué... (Herramientas de trabajo) ❖ programación de reuniones laborales ❖ cumpleaños del mes
Cada 15 días	9:30 am	22 de diciembre de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (liderazgo) ❖ Sabías qué... (Medio ambiente) ❖ Información de proyectos ❖ Programación de reuniones laborales ❖ Postulados para el empleado del mes ❖ Información de vacaciones ❖ Información de fiesta fin de año
Retomando después de vacaciones	9:30 am	12 de enero de 2015	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (motivación) ❖ Sabías qué... (bebidas alcohólicas) ❖ Cumpleaños del mes ❖ Programación de reuniones laborales ❖ Información de proyectos en licitación y ejecución ❖ Fechas de elaboración pausas activas

Cuadro 5. (Continuación)			
Cada 15 días	9:30 am	26 de enero de 2015	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (Sabiduría) ❖ Sabías qué... (Pausas activas) ❖ Fechas de reuniones de trabajo ❖ Fechas pausas activas ❖ Postulados empleado del mes ❖ Foto del empleado del mes
Cada 15 día	9:30 am	9 de febrero de 2015	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (la mente control de todo) ❖ Sabías qué... (Naturaleza) ❖ Fechas pausas activas ❖ Cumpleaños del mes ❖ Fechas de reuniones de trabajo
Cada 15 día	9:30 am	23 de febrero de 2015	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensaje positivo (Oración al empleo) ❖ Sabías qué... (Posturas de trabajo) ❖ Postulados empleado del mes ❖ Fechas de reuniones laborales y tareas asignadas.

Gráfico 4. Propuesta de cartelera



- **Manual de políticas.** Se realizaron tres comités para debatir el contenido del manual de políticas de comunicación, sin embargo por ocupaciones de los directivos y el tiempo determinado para la aplicación de las estrategias, no se pudo desarrollar completamente.

Cuadro 6. Agenda de temas 2

Fecha	Espacios	Responsables	Temas
05-12-2014	Oficina de Gerencia	Directivos y comunicador	❖ Importancia de la creación del manual de políticas de comunicación. ❖ Revisión de las problemáticas por carencia del manual. ❖ planeación de fechas para seguimiento de la elaboración.
16-12-2014	Oficina de Gerencia	Directivos y comunicador	❖ Desarrollo de temas específicos para la realización del manual. ❖ Objetivo del manual
14-01-2015	Oficina de Gerencia	Directivos, diseñadores gráficos y comunicador	❖ Debatir según la información y colores corporativos que diseños pueden ir en el manual.
28-01-2015	Oficina de Gerencia	Directivos y comunicador	❖ NO REALIZADO
18-02-2015	Oficina de Gerencia	Directivos y comunicador	❖ NO REALIZADO
20-02-2015	Oficina de Gerencia	Directivos y comunicador	❖ NO REALIZADO
27-02-2015	Sala de Junta	Directivos, colaboradores y comunicador	❖ NO REALIZADO

❖ Estrategia: “HORA DE RELACIONARNOS”

Para la organización de los eventos en el mes de diciembre de 2014, se hizo la coordinación con los directivos de fechas, horas, espacios y recursos al finalizar las reuniones de trabajo, los días 9 y 23 de diciembre.

El primer evento llamado amigo dulce se realizó con base a las novenas de aguinaldo el día 24 de diciembre, el cual se laboró hasta medio día. Consistió en una actividad similar al amigo secreto, en donde se le obsequió a la persona un dulce en sinónimo de una agradable navidad.

En este sentido, se desarrolló la fiesta de fin de año, el día 26 de diciembre con los colaboradores y su pareja, en donde se hizo la repartición de pasabocas en el transcurso del evento, luego el gerente dio sus palabras referenciadas a los logros obtenidos, cierre del 2014 y nuevos proyectos del 2015; acompañadas del brindis y la cena navideña. En este evento se entregó la tarjeta de invitación y asistieron 33 personas.

Actividades de relacionamiento como cumpleaños, se realizaron con la entrega de la tarjeta de felicitaciones al colaborador, además del pastel y gaseosa que fueron compartidos con los demás compañeros y directivos en la sala de juntas.

Finalmente se acordaron fechas en enero y febrero, para hacer pausas activas a los colaboradores, ya que los períodos de descanso o estimulación muscular, ayudan a generar mayor creatividad y productividad en horas laborales, además de aportar en este espacio un corto tiempo para interactuar entre colaboradores.

Cuadro 7. Hora de relación

Fecha	Hora	Lugar	Evento
24-12-2014	9:00 am – 9:30 am	Sala de Juntas	Amigo dulce
26-12-2014	5:00 pm – 12:00 pm	Organización BG Medios S.A.S	Fiesta de Fin de año
19-12-2014	4:30 pm – 5:00 pm	Sala de Juntas	Cumpleaños
15-01-2015	4:30 pm – 5:00 pm	Sala de Juntas	Cumpleaños
19-01-2015	3:00 pm – 3:20 pm	Sala de Juntas	Pausa activa
02-02-2015	3:00 pm – 3:30 pm	Sala de Juntas	Pausa activa
18-02-2015	3:00 pm – 3:20 pm	Sala de Juntas	Pausa activa

Cuadro 8. Cotización de recursos

Actividad		Producto	Cantidad	Precio
Fiesta de fin de año	Pasabocas	Huevo rellenos	33	\$40.000
		Galletas con Pasto	33	\$30.000
		Salchichas perro	33	\$35.000
		Brevas con arequipe	33	\$45.000
		Gaseosas 3 litros	5	\$25.000
	Cena navideña	Pan francés	33	\$170.000
		Pavo relleno		
		Ensalada fría		
		Enrollado de papa fruco		
	Alquiler de sillas	Sillas	35	\$14.000
	Impresión	Tarjetas de invitación	17	\$27.000
Cumpleaños		Pastel de 1/2	2	\$60.000
		Gaseosa 3 litros	2	\$10.000
		Bombas	2 paquetes	\$14.400
		Feston de cumpleaños	1	
Impresión		Tarjeta de cumpleaños	3	\$4.500
Precio Total				\$ 474.900

❖ **Estrategia: “RECONOCEMOS TU DESEMPEÑO”**

La actividad se enfocó en reconocer e incentivar a los colaboradores que resaltan por su quehacer en la organización, evidenciando en ello sus competencias y habilidades que representan el compromiso con sus funciones laborales.

Para el desarrollo de la actividad se designaron las fechas de los postulados que correspondieron a los días 19 de cada mes, desde el inicio de las estrategias es

decir: diciembre, enero y febrero. Estos postulados tuvieron una difusión por el correo corporativo y la cartelera.

Igualmente los días 25 de diciembre, 26 de enero y 25 de febrero se seleccionaron los empleados del mes, donde se les entregó en la sala de juntas, un diploma en reconocimiento y un bono regalo con un valor no superior a \$ 50.000.

Las pautas que se tuvieron en cuenta para evaluar y escoger el empleado del mes fueron las siguientes:

- ❖ Puntualidad, responsabilidad y disciplina.
- ❖ Cumplimiento de las funciones en tiempos determinados.
- ❖ Cantidad de tareas ejecutadas en tiempos asignados.
- ❖ Calidad de trabajo.
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Compromiso con la organización (disposición, actitud, interés, trato con públicos internos y externos).
- ❖ Iniciativa.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Respeto.

Cuadro 9. Actividades

Fecha	Hora	Espacio	Actividad
19-12-2014	9:30 am	Cartelera Hermes	Postulados empleado del mes
25-12-2014	10:00 – 10:30 am	Sala de juntas	Empleado del mes
19-01-2015	9:30 am	Cartelera Hermes	Postulados empleado del mes
26-01-2015	10:00 – 10:30 am	Sala de juntas	Empleado del mes
19-02-2015	9:30 am	Cartelera Hermes	Postulados empleado del mes
25-02-2015	10:00 – 10:30 am	Sala de juntas	Empleado del mes

9. CONCLUSIONES

La empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. ha reconocido desde el principio de la pasantía, la existencia de un problema de comunicación interna entre colaboradores y directivos, no obstante lo dicho, no ha formalizado elementos que permitan fortalecer esta situación, al contrario ha hecho de la informalidad una pauta en los procesos de comunicación, en el uso de acciones y en general para todo tipo de transmisión de mensajes.

Los directores de departamento en general, reconocen que existen en la empresa, varias herramientas o medios y espacios, para que la información fluya, sin embargo presentan falencias notorias por la necesidad de avanzar de manera rápida en la consecución de productos que espera el cliente, el apuro de esos quehaceres conlleva a desmejorar notoriamente la calidad. Por lo que se le propone un orden en la estructura comunicativa y el uso de medios formales.

Por lo anterior, es evidente que la compañía requería del diseño de estrategias de comunicación que permitieron fortalecer los medios y espacios existentes, con el ánimo de conseguir una rentabilidad adecuada para la empresa, que posea una periodicidad definida, generando de esta manera una verdadera cultura comunicacional en los públicos internos de la compañía.

Con los resultados tomados de la segmentación de los públicos debe concluirse que en la empresa BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, prima la juventud entre los colaboradores que son en su mayoría hombres. Respecto de los directivos, la totalidad de estos cargos es ocupada también por hombres que se encuentran en un promedio de edad entre 30 y 60 años; se estableció además como noción general que son personas de nivel académico profesional, y que han sido vinculados en promedios variables a la compañía, es decir personas que están desde sus inicios, como otras a partir de dos años en adelante, colaboradores que llevan sólo un año y finalmente quienes están desde hace 6 meses

En relación a los proveedores y demás públicos intermedios, son estas empresas medianas del sector privado, pertenecientes a la industria del entretenimiento que

realizan igual que BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. Productos y servicios para eventos culturales, deportivos y sociales. Referente a los públicos externos, son personas jurídicas en su mayoría, que pertenecen al sector público, los cuales vienen trabajando con la organización casi desde su fundación en la ciudad de Santiago de Cali.

Por ende, los resultados obtenidos, producto del balance preliminar de comunicación interna, permitieron hacer un análisis sobre la situación actual que presentaban, determinando las fortalezas y debilidades, además de resaltar que la empresa cuenta con una infraestructura completa y espacios que han sido desaprovechados para el manejo adecuado de medios comunicativos. Lo que dio paso a la creación de estrategias para el aprovechamiento de estos, logrando que tanto los colaboradores y directivos pudieran tener la apropiación adecuada de ciertos medios y acciones de comunicación para el buen desarrollo de sus funciones, el bienestar de ellos en el entorno organizacional, como el óptimo reflejo a los públicos externos contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad empresarial.

En este sentido, cabe decir que hubo buena disposición tanto de colaboradores como directivos para llevar a cabo, el balance de comunicación interna, como para el trabajo mancomunado de la creación de estrategias que permitieron, orientar a la organización en la planificación de sus procesos de forma adecuada para el beneficio administrativo.

Seguidamente, se desarrollaron las estrategias para mejorar la comunicación de los públicos internos para entregar servicios y productos de calidad, y contribuir a la rentabilidad de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. fomentar a partir de la comunicación formas para la motivación de los colaboradores, lograr su mayor productividad, y promover a partir de la comunicación acciones para el bienestar y clima organizacional. Lo anterior cumplió con los objetivos planteados, en el sentido que el diseño y aplicación de algunas estrategias prevé el mejoramiento de las acciones y los espacios de comunicación dentro de la empresa, además de aportar a los colaboradores mayor conocimiento de las funciones que desarrollan, para qué y para quién están realizando los productos que finalmente son entregados a los clientes (procesos en licitación, ejecución y liquidación).

El aporte más significativo se hizo a la productividad de los colaboradores con la cual se obtendrán resultados traducidos en mayor satisfacción de los clientes. Con

la construcción de estrategias direccionadas al fortalecimiento de los aspectos detectados en el diagnóstico, tanto los directivos como los colaboradores tendrán la claridad en los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización dando así una mayor efectividad a la atención de los requerimientos de los clientes.

Así mismo, la planificación con fechas determinadas, seguimiento de los proyectos facilitó la evaluación de las partes que intervienen y evitará los errores en la realización de procesos, además de la ejecución de productos comunicacionales.

Un factor que generó seguridad, fue la plena información de cada proceso que estaba ejecutando la organización, además de la socialización de cada proyecto liquidado, en donde los colaboradores conocieron factores a favor, como en desventaja de las tareas realizadas, lo cual permitió tener un balance de sus competencias y habilidades para demostrar una mejor imagen de la empresa, con un trabajo mancomunado.

La creación de confianza previa a la contratación tanto de clientes, como de los directivos, es un factor de los objetivos propuestos en la pasantía que se fortalecieron, una vez se formalizaron todos los procesos en licitación con los colaboradores y se pudo obtener la claridad en las funciones a realizar, igualmente las estrategias para el bienestar de los colaboradores contribuyeron a su mejor disposición y mayor productividad en las actividades, teniendo en cuenta que se creó un ambiente donde todos los miembros de la organización son seres de sentido, con la necesidad de intercambiar opiniones y despejar dudas para el mejor funcionamiento de la comunicación interna.

10. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se tuvo en cuenta la necesidad de fortalecer la comunicación interna con un plan estratégico que permitiera el mejor flujo de información de manera clara, para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones de forma adecuada y con los lineamientos requeridos, tanto por los clientes, como por los directivos.

Igualmente, que los directivos ayuden a fortalecer, motivar y promover la apropiación y aprovechamiento de los espacios y medios de comunicación, ya que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada, con una sala de juntas con herramientas para el desarrollo de reuniones, mesas de trabajo, actividades lúdicas, debates entre otros, que afiancen el funcionamiento de los colaboradores en términos de relación con los demás miembros, clima laboral y productividad.

En este orden de ideas es importante tener en cuenta que existen en la organización metas, proyectos y actividades por realizar, en donde se asignan dichas tareas a diferentes colaboradores teniendo en cuenta sus funciones, sin embargo más allá de esto se debe pensar que no son persona de forma individual que presentan el desarrollo de un trabajo, sino que son un grupo, que labora en engranaje por medio de sus saberes, conocimientos, emociones y experiencias; facilitando así cumplir con la visión organizacional. En este sentido es relevante saber también ¿Cuál es la visión de cada uno de los colaboradores en la organización? ¿Qué espacios de participación tienen los colaboradores para expresarse?

En las organizaciones es importante pensar en los espacios donde se valore la opinión de los demás y se puedan despejar dudas, para realizar un mejor trabajo. Las acciones de comunicación fundamentan y complementan propuestas éticas de trabajo bajo la perspectiva del desarrollo humano. No se puede concentrar la comunicación de manera unidireccional, pasando inadvertida las necesidades de los colaboradores para expresarse, mucho menos limitarse a la productividad en función de una satisfacción económica, por el contrario se debe resaltar el sentido humano.

Por esto, se debe pensar en la comunicación organizacional como opción de conocimiento y aplicación que permite crecer y enriquecerse, sin embargo esto

sucede a medida que sus participantes crecen, se desarrollan y le dan un buen manejo. La comunicación es un proceso que se construye, dando paso al ser humano como eje y motor de la organización, no solamente como un receptor de mensajes; sino pensando en la construcción mancomunada de mensajes y sentidos.

BIBLIOGRAFÍA

ALMAGUER GONZALEZ, Jose. Comunicación estratégica en las organizaciones. Edit. Trillas Mexico: 2006. 160 p

ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. Comunicación en las organizaciones El poder de las comunicación en la organizaciones [en línea] Mexico: Edi. Plaza y Valdez. 2008. [consultado el 05 de octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=AilJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip; MERINO, María; PINTADO, Teresa. La empresa y la estrategia de marketing: construir relaciones con los clientes. Introducción al marketing. 3 Edición. Madrid: Edit. Esic2011, 45p

BELILA, Maximiliano. La política de comunicación interna. Cultura comunicativa. [en línea] Mexico: Edit. Esecun, 2012. [Consultado el 14 de Octubre de 2014] Disponible en internet: <http://culturacomunicativa.wordpress.com/2012/08/18/la-politica-de-comunicacion-interna/>

BERLO K. David; citado en ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. [en línea]. España: Español Netbiblo S.L. [consultado 6 de octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>)EndFragment

CAMACHO BROCHERO, Nathalia y OSPINA MUNERA, Carlos. Algunas estrategias de comunicación organizacional para crisis relacionadas con clima organizacional [en línea] Trabajo de grado Comunicador Social. Chia: Universidad de la Sabana. Facultad de Comunicación social. 2003 [Consultado el 6 de octubre de 2014]. Disponible en internet: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6128/127665.pdf?sequence=1>

CARDONA GARCIA, Melissa y CIONTESCU CAMARGO, Ion Sebastián. Estrategias de comunicación organizacional basadas en los actos lingüísticos sobre el proceso de evaluación de desempeño en el caso de Angelcom S.A.[en línea] Trabajo de grado Comunicador Social con énfasis en comunicación organizacional. Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de comunicación y lenguaje. 2009. [consultado el 5 de octubre de 2014] disponible en internet: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis210.pdf>

CARNAGIE, Dale. Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid, 2004. 267 p

CUERVO, Marisa. Formación de profesionales en comunicación con una visión integral. En Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Editor Estela Pagani. 2005,65 p

DEL POZO LITE, Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones casos de empresa, cultura empresarial y comunicación interna: interrelación de términos. [En línea] Ediciones Universidad de Navarra. Madrid, 2007 [consultado 14 de Octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones-casos-d-e-empresa-2ed/9788431325169/1186913>

ESCALANTE GARCIA, Joel y VERDE BUTTO, Soraya. ¿Qué es comunicación corporativa? Aproximación a un modelo comunicacional [en línea] Trabajo de grado comunicador social. Bogotá: Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de humanidades y educación, escuela de comunicación social. [Citado 5 de Octubre de 2014]. Disponible en internet: http://w2.ucab.edu.ve/tesis.digitalizadas2/orderby/ths_title/sort/desc/ths_type/pregrado.html?page=5.

FERNANDEZ LOPEZ, Sergio. Como gestionar la comunicación en organizaciones publicas y no lucrativas. Madrid: Edit. Narcea S.A. de ediciones. 2007. 85 p.

GARCIA JIMENEZ, Jesús. La Comunicación Interna. Madrid:Ediciones Díaz de Santos S.A, 2004.90 p

GILANI, Natasha. Trad. PEREIRA, Enrique. Estructura de división de una sociedad holding [En línea]. La Voz de Houston and the Houston Chronicle. [Consultado el 06 de Agosto de 2013] Disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/estructura-de-divisin-de-una-sociedad-holding-8862.html>

GRUNIG, James E. Cfr. Dirección de relaciones públicas. Barcelona: ediciones gestión 2000. 2007,286 p.

MARTÍN, Fernando. Comunicación en empresas e instituciones de la consultoría a la dirección de la comunicación. España. 2 Edición. 1997

NARVAEZ SANTANA Leticia, CAMPILLO SUAREZ Ignacio. La comunicación en las organizaciones. Transformación de organizaciones. México: Editorial Trilla, 2008, 308 p.

NICHOLS, Fred. Administración empresarial estratégica y gerencia. México: Edición 4. Editor Felipe Hernández Carrasco, 2003, 98. p

OQUENDO, Catalina. Colombia crecerá 11,2% en entretenimiento y medios. [En línea]. Revista virtual Portafolio. Cultura y entretenimiento, 2011 [consultado el 06 de Agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-crecera-112-entretenimiento-y-medios>.

PARRA, Juan. Comunicado en las redes sociales del artista Maluma [en línea] Facebook, 2014 [consultado el 10 de Octubre] Disponible en internet: <https://www.facebook.com/video.php?v=846099572075114>

PEREIRA BURGOS, Geovani. Plan estratégico de comunicación para apoyar la gestión de riesgo corporativo en indexcol Ltda [en línea] Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas, 2008. [Citado el 15 de Octubre de 2014] disponible en Internet: [http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20\(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS\).pdf](http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS).pdf)

PINTADO BLANCO, Maria Teresa, Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial, [en línea] Madrid: Edit. Esic. Pozuelo de Alarcon, 2009[consultado el 15 de Octubre de 2014] Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

REBEIL CORELLA, María y, RUIZ SANDOVAL, Celia. El poder de la Comunicación en las organizaciones [en línea] México. Editado por U. Iberoamericana Plaza y Valdez., 2008 [consultado el 05 de octubre de 2014] Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=AiIJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

REBEIL CORELLA, Maria. Comunicación estratégica en las organizaciones. Mexico: Editorial Trillas, 2006, 57 p

_____ El poder de la comunicación en las organizaciones. Edit. Plaza y Valdés, México, 2000, 58 p

_____ Estudio sobre las necesidades de las empresas de éxito de la red centro crece, para aumentar su competitividad. México: RCC, 2003. 68 p

_____ Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. Comunicación estratégica en las organizaciones México. Mexico: Trillas, 2006, 97. p

SARZOSA José María. Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en Tecna del Ecuador [en línea] Trabajo de grado comunicador social. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK. Facultad de comunicación social, 2011. [consultado el 5 de octubre de 2014] disponible en internet:

<http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/131/3/Estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20para%20la%20difusi%C3%B3n%20de%20informaci%C3%B3n.pdf>

Véase al respecto, PORTAFOLIO CAMARA DE COMERCIO DE CALI, Valle del Cauca. "Valle del Cauca panorama económico." Cali 2013.

WITT, Patricio. Employer Branding. El máximo hito del employer branding es construir reputación tanto interna como externa [en línea]. España: Meseguer Lledó. 2011 [Consultado el 28 de septiembre de 2014]. Disponible en internet:

http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=6490

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE COMUNICACIONES AL PÚBLICO INTERNO DE BG MEDIOS S.A.S

El siguiente instrumento de comunicación pretende obtener información del público interno de la organización BG MEDIOS S.A.S, de carácter confidencial para el uso de la metodología y plan estratégico de la pasantía institucional DE COMUNICACIÓN SOCIAL que se está desarrollando.

Lea detenidamente y marque su respuesta donde corresponda.

Edad: -----

Género:

☐ M

☐ F

Cargo en la organización: -----

Antigüedad en la organización: -----

Funciones que desempeña en la organización:

¿Cuál es la situación actual de la organización en cuanto a las acciones y productos de comunicación que utilizan?

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
En crisis	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

Por favor justifique la respuesta de la pregunta anterior

¿Qué medios de comunicación utiliza más? Y cuales menos?

Marque de 0 a 5, teniendo en cuenta que el 0 es el de menor recurrencia y el 5 el medio más utilizado.

Medio	0	1	2	3	4	5
Periódico de la empresa						
Carteleras						
Foros						
Intranet						
Correo corporativo						
Circulares						
Reuniones						

Otros Cuáles -----

¿Utilizan en la organización espacios de comunicación? ¿Con que frecuencia?

Marque el medio con una x y la frecuencia con la que utiliza dicho medio de comunicación, Teniendo en cuenta que 0 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Espacios de comunicación	x	0	1	2	3	4	5
capacitaciones							
espacios lúdicos							
salidas de campo							
mesas de trabajo							
debates							
Talleres							
Reuniones							
Comunicación voz a voz							

Otros Cuales y cuál es su frecuencia -----

¿Cada cuanto hace uso de los medios de comunicación para estar informado?

Una o dos veces a la semana

Dos o tres veces por semana

Todos los días

Ningún día

Otros

¿Cómo cree usted que la comunicación interna, influye en la calidad de los productos y servicios de la empresa?

¿Cómo se comunica con sus públicos internos?

Marque CON UNA X LA FORMA DE COMUNICACIÓN y la frecuencia con la que utiliza dicho medio de comunicación, Teniendo en cuenta que 0 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Comunicación Interna	x	0	1	2	3	4	5
Reuniones							
Carteleras							
Grupo Whatsapp							
Intranet							
Correo corporativo							
Comités de trabajo							
capacitaciones							
Espacios lúdicos							
Foros							
Mesas de trabajo							

Otros Cuales y cuál es su frecuencia -----

¿Cómo es el ambiente que se vive en la organización entre los colaboradores?

Rígido

Flexible

Ameno

Otro

¿Cómo es la comunicación de directivos a colaboradores y viceversa?

¿Puede identificar algunas actitudes?

¿Tienden a tener disposición para lograr metas en su organización?

Si ☐ Porque -----

No ☐ Porque -----

Según la pregunta anterior como demuestran la disposición para el logro de las metas organizacionales.

¿Conoce usted las políticas de comunicación y el manual de comunicaciones de la organización?

Si ☐

No ☐

¿Si la respuesta anterior es sí, usted aplica lo establecido en las políticas y manual de comunicación de la organización? ¿Por qué?

¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si ☐ Porque -----

No ☐ Porque -----

¿Cómo se podría conocer la misión y visión de la organización?

¿Tanto la Gerencia con los empleados contribuyen a lograr objetivos y así obtener desarrollo profesional?

Si ☐

No ☐

Algunas veces ☐

¿Cómo contribuye al logro de objetivos y desarrollo profesional?

Cuestionario de entrevista

- Entrevista al Gerente de BG MEDOS S.A.S

Comunicación organizacional

1. ¿Cuál es la situación actual de la compañía en cuanto a la comunicación interna y externa?
2. ¿Cómo funciona la comunicación en la organización?
3. ¿Se hacen evaluaciones para mirar el desarrollo de esta?
4. ¿Cuáles son los problemas de comunicación que se han venido presentando en la organización?
5. ¿A qué cree que se deben estos problemas?
6. ¿Tienen manual de comunicaciones y políticas de comunicación establecidas en la organización?

Comunicación organizacional para el cambio

7. ¿Qué propuestas ha implementado o cree que se pueden implementar?
¿Se puede implementar inmediatamente?
8. ¿Está dispuesto a implementar en la empresa nuevas estrategias de comunicación? **Si la respuesta es no**, qué circunstancias le impiden adoptar la conducta que se promueve mediante la estrategia?
9. ¿Se tiene algún proyecto para mejorar la comunicación interna y externa dentro de la organización?

Comunicación y relación con sus públicos

10. ¿Cómo están en relación con la competencia?
11. ¿Cómo mantiene la relación con sus clientes, a través de qué medios?
12. ¿Desde la fecha en que se identifican los problemas comunicación interna, como han percibido los clientes, los servicios ofrecido por la empresa?
13. ¿Cómo conoce la opinión de los clientes y como logra mejorar o superar sus expectativas?
14. ¿Cómo proporciona la empresa un acceso apropiado a la información relevante para clientes internos y externos?
15. ¿Cómo conoce las necesidades de los colaboradores de la organización y la relación entre ellos mismos?
16. ¿Existen en la organización prácticas de responsabilidad social, y cuáles son?

Ambiente organizacional

17. ¿Cómo es el clima organizacional?
18. ¿Cómo puede describir usted la reputación y la cultura de la empresa?
19. ¿Realizan algunas actividades para promover el bienestar y productividad de los colaboradores? ¿Cuáles?
20. ¿Cómo diseña la organización sus planes de trabajo? ¿En forma individual o en equipo?
21. ¿Cómo actúan en momentos de crisis?

Público externo

22. ¿Podría describir cuales son las necesidades, preferencias y conductas de los públicos externos, en cuanto a los servicios y productos que presta la organización?

- Entrevista al Jefe de talento humano y área jurídica de BG MEDOS S.A.S

Comunicación interna y externa

1. ¿Cómo es el reconocimiento y posicionamiento de la organización en su medio?
2. ¿Tienen manual de comunicaciones y políticas de comunicación establecidas en la organización?
3. ¿La empresa tiene misión y visión?
4. ¿Cómo es el clima organizacional, la reputación y la cultura de la empresa?
5. ¿Tienen algunas creencias y valores establecidos?
6. ¿Qué medios y que acciones de comunicación tienen?
7. ¿Cómo actúan en momentos de crisis?
8. ¿Cómo diseña la organización de sus planes de trabajo? ¿En forma individual o en equipo?
9. ¿Tiene presente la necesidad de los colaboradores para mejorar los procesos?
10. ¿Cómo conoce la opinión de los clientes y cómo logra mejorar o superar sus expectativas?
11. ¿Cómo mantiene la relación con sus clientes, a través de qué medios?

Público externo

12. ¿Podría describir cuales son las necesidades, preferencias y conductas de los públicos externos, en cuanto a los servicios y productos que presta la organización?

ANEXO B. BITÁCORA DE OBSERVACIÓN

<p>Informe de Trabajo de Campo No. 05</p> <p>Título de la pasantía institucional: Diseño de estrategias de comunicación interna para mejorar los errores de percepción del público en la empresa bg medios s.a.s.</p> <p>Fecha de la Observación: 27 de octubre de 2014</p> <p>Lugar de la Observación: Santa Mónica Business center. Oficinas BG MEDIOS S.A.S.</p> <p>Hora de la Observación: 10:00 a.m.</p> <p>Nombre del Observador: Jessica Olaya B.</p>	
<p>Descripción del espacio:</p> <p>La organización Business Group Bg Medios s.a.s en donde se realizó la observación, está ubicada en un complejo denominado Santa Mónica Business Center, dentro del cual funciona la empresa con sus dependencias, está situada en el barrio Santa Mónica residencial.</p> <p>La arquitectura del espacio es moderna, pues cuenta con diseños limpios que generan comodidad, con paredes blancas, puertas en madera y decoraciones con colores fuertes como lo es el rojo, además de objetos como cuadros con mensajes alusivos al trabajo e información de cada área que compone el lugar (recepción, Gerencia, sala de juntas, Diseño gráfico, baños) y la información visible de la misión y visión de la empresa en la recepción de la organización. Dispone de un mobiliario de vanguardia como son las salas de espera, la sala de juntas dotada de mesa para doce personas, con pantalla gigante, blu-ray, y una importante</p>	<p>Discursos:</p> <p>Los colaboradores argumentaban entre ellos, (no dirigiéndose a la directiva) que la situación es muy compleja, con gestos de preocupación, porque recibían órdenes de varias personas al mismo tiempo, situación que los confundió y finalmente los llevó a abstenerse de cumplir en algunos casos, ya que se manifestaron problemas grandes para la empresa, por mal servicio y entrega de un producto que no cumplía con la necesidad de los clientes, lo cual hizo que la organización respondiera patrimonialmente por estos errores.</p> <p>En un acercamiento de la recepcionista en una actitud de descontento, a los colaboradores por una información que necesitaba, les manifestó que la comunicación se ve afectada, ya que se habían hecho modificaciones y no se enviaban al correo corporativo para ella estar enterada de los cambios, sino que quedaba individualizada, lo cual le había hecho perder tiempo por su falta de información en procesos.</p> <p>Se presentaron inconvenientes entre directivos y diseñadores, igual entre ellos y el jefe de área. En un tono de reclamo le exigió algunas tareas que se le habían puesto, y ellos mostraron actitud de poca colaboración, manifestando la demora para la entrega y la desinformación de las actividades que se debían realizar. Sin embargo los diseñadores</p>

<p>distribución de sonido. Tiene la cafetería para uso de los miembros de la organización, con nevera, cafetera, dispensador de agua y un comedor pequeño de 4 asientos. Igualmente hay zona de fumadores, con solar para reuniones sociales con su respectivo anuncio en la pared y dos baños, uno por cada sala de espera.</p> <p>Los espacios de las dependencias están plenamente proporcionados con los elementos necesarios para el desarrollo de cada actividad, cada persona cuenta con su computador Mac y su cubículo.</p> <p>En la parte externa de la organización, no existe zona de parqueadero privado, puesto que se encuentra frente a una concurrida avenida de la ciudad.</p>	<p>expresaron que cierta actitud se debía al retraso en el pago de sus servicios.</p> <p>Las dependencias tienen en momento de descanso o de no realizar actividades, una comunicación fluida acerca de situaciones cotidianas, intercambio de información fuera de lo laboral, no obstante en los espacios comunes se relacionan las personas de los diferentes áreas mediante el diálogo. Específicamente en la cafetería o en la zona de fumadores comparten comunicación interpersonal, mientras toman un café, comen algo o fuman.</p>
<p>Sobre los actores:</p> <p>Los empleados de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, son personas en su mayoría adultos jóvenes que oscilan entre los 18 y 30 años, la mayor parte son varones, sin embargo la otra parte de los empleados está entre los 31 y 42 años.</p> <p>Entre ellos se encuentran: 3 diseñadores gráficos, 2 diseñadores web, 2 publicistas, 2 comerciales, 2 abogados, 1 administrador, 1 recursos humanos y 2 no profesionales, que son la recepcionista y el vigilante.</p> <p>Una buena parte de los colaboradores provienen de</p>	<p>Interrelaciones: Cómo se relacionan los distintos miembros del grupo o los distintos grupos entre sí.</p> <p>Con la observación que se realizó permitió precisar con claridad en el quehacer diario, tanto de los directivos como de los colaboradores al interior de la organización, así como la precepción de estos con el público externo que visita la empresa en momentos determinados.</p> <p>Se observó un ambiente laboral tranquilo, sin embargo cada miembro de la organización se percibió de forma individualizada realizando sus funciones sin tener mucha comunicación con los compañeros en algunos casos. El área de diseño gráfico permaneció con la puerta de la oficina cerrada, en donde no se puede apreciar a simple vista como es el desempeño de sus funciones, como es su modo de trabajo o las acciones comunicativas con los demás miembros que comparten esta dependencia. En este caso, los</p>

Bogotá, los demás son caleños, y entre los miembros de la organización no hay afrodescendiente, ni pertenecientes a ninguna minoría.

Por otra parte, la organización no utiliza uniformes, sin embargo algunos colaboradores van a laborar con camisetas que tienen el logo de la empresa, para mostrar una identificación.

Los colaboradores se comportaron de una manera proactiva, aunque en algunos casos manifestaron distancia frente a la situación de comunicación que presenta la organización, es decir que no se preocupaban por la formalidad, ni la planificación adecuada de tareas. El lenguaje que utilizaron en sus relaciones fue informal, incluso de los directivos a los colaboradores.

Sus expresiones orales mostraron respeto, cordialidad y en algunos casos cuando se trató de algún tema específico, como alguna tarea desarrollada o a desarrollar, tanto directivos como colaboradores expresaron su postura frente al tema. Los colaboradores utilizaban un tono de voz adecuado, aunque su mirada permanecía más en el computador que con la persona que se estaban comunicando.

directivos expresaron que han existido inconvenientes por el comportamiento inadecuado dentro la dependencia, lo que mostró un problema de reglamento interno.

Tanto el gerente como el jefe de talento humano y área jurídica, llegaron a la organización y se hicieron en sus respectivas oficinas, mientras desarrollaban sus actividades desde sus computadores y hablaban por el teléfono con algunos clientes acerca de próximos eventos, de trabajos que se estaban llevando a cabo y algunas veces de casos jurídicos, ya que también trabajan con esta área, por medio de un grupo de abogados. Se pudo ver una comunicación interpersonal con la recepcionista a menudo, ya que es ella quien atiende a los directivos con alguna bebida y en la mayoría de los casos se convierte en el puente de comunicación, para transmitir órdenes, para informar a los colaboradores de alguna actividad, para preguntar cómo van con alguna tarea o función, y si han ido algunos clientes a la organización.

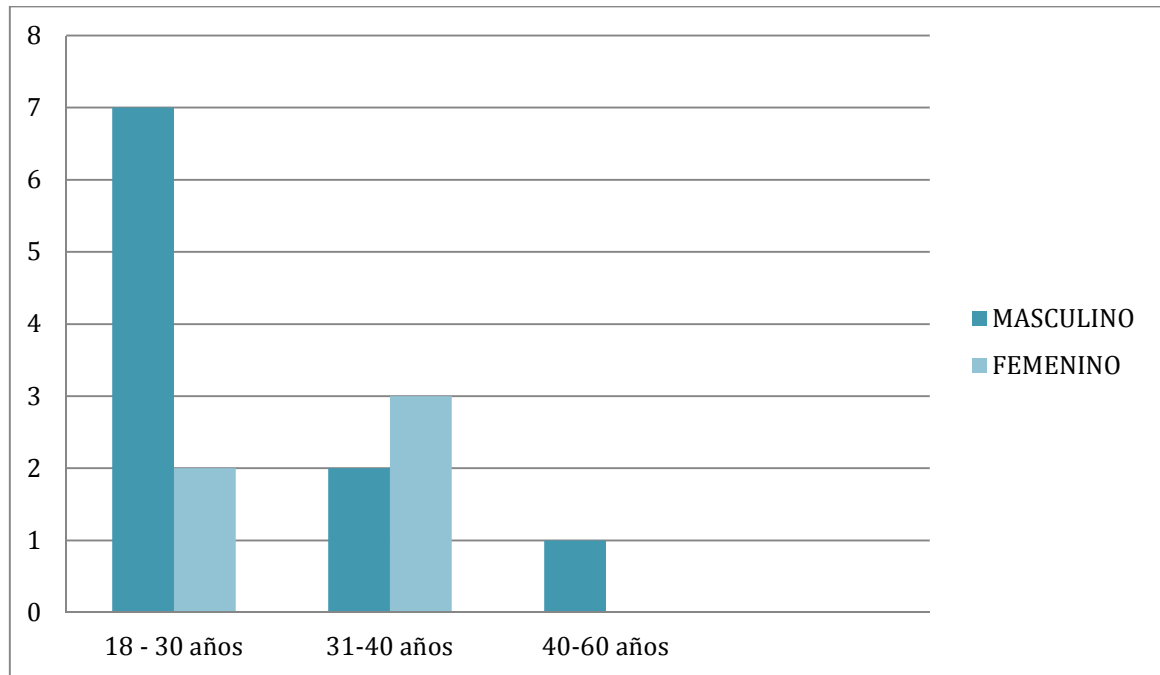
Sin embargo, las veces que los directivos se comunicaban con los colaboradores, lo hacían desde acciones de comunicación como el correo corporativo, la intranet, el whatsapp o el voz a voz, lo que muestra la informalidad de acciones y los esquemas de actividades programadas, donde se haga un seguimiento de estas. Se observó en el espacio un ambiente organizacional flexible y buena relación en cuestión de cordialidad, respeto y compañerismo entre los miembros de la organización (horizontal) y de directivos a colaboradores (descendente). La relación entre los directivos fue amena, aportando a esto que es una organización familiar y puede este aspecto contribuir para su entendimiento.

Cuando fueron clientes, la recepcionista informó de forma presencial a los directivos y en algunos casos utilizó el whatsapp para informar. Los clientes no esperan mucho tiempo en la sala de juntas para ser atendidos.

ANEXO C. RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTAS

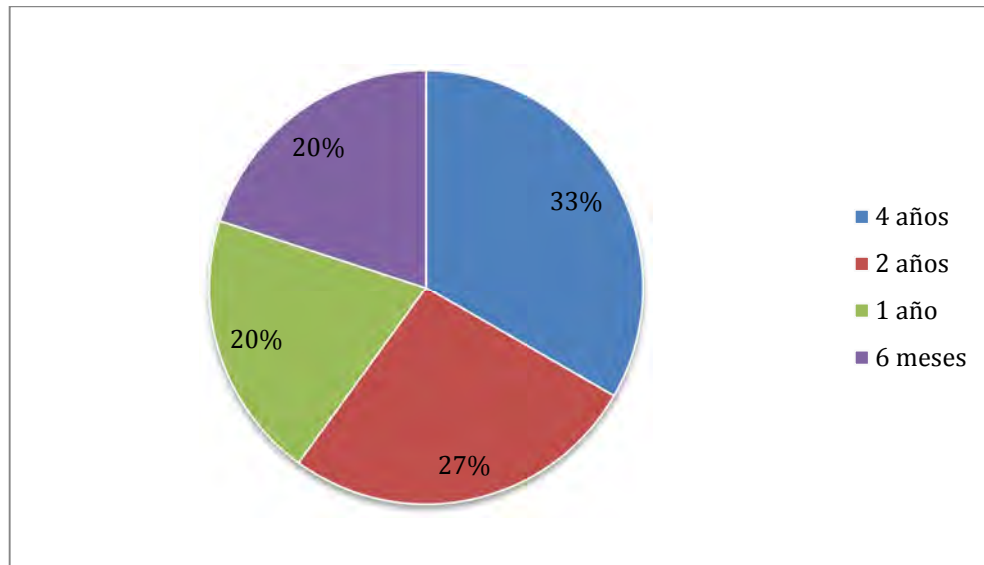
Presentación gráfica de la encuesta dirigida al público interno de la organización BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. La encuesta fue realizada a los 15 colaboradores que se encuentran trabajando de tiempo completo en la oficina.

Gráfico 5. Rango de edad de los colaboradores



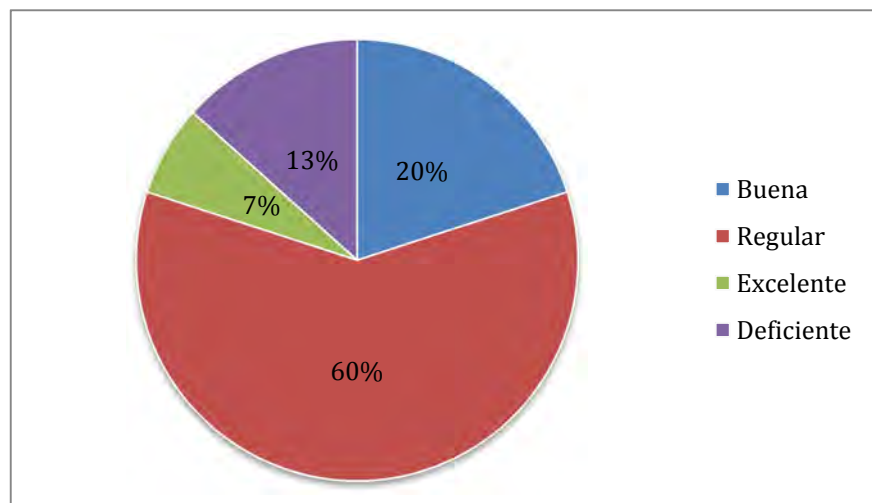
Descripción: En la organización laboran 7 hombres y 2 mujeres entre los 18-30 años, 2 hombres y 3 mujeres entre 31-40 años; y 1 hombre entre los 40-60 años de edad. Lo que nos muestra un público interno joven, donde predomina el género masculino.

Gráfico 6. Antigüedad de los colaboradores en la organización



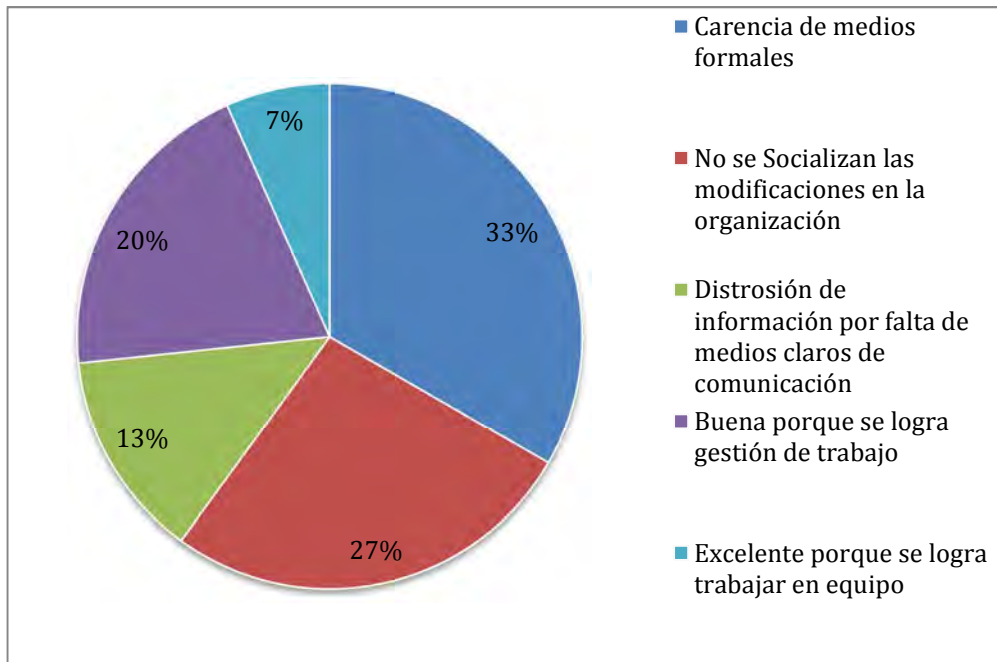
Descripción: Se puede observar de acuerdo a las respuestas que el 33% de 15 personas que trabajan en la organización están desde hace 4 años, el 27% hace 2 años, el 20% hace un año y el otro 20% hace 6 meses.

Gráfico 7. ¿Cuál es la situación actual de la organización en cuanto a las acciones y productos de comunicación que utilizan?



Descripción: La situación actual que atraviesa la empresa con base a las acciones y productos comunicativos, se percibe por los colaboradores con un 60% de forma regular, por otro lado el 20% manifiesta que es buena, el 13% observa que es deficiente y el 7% excelente.

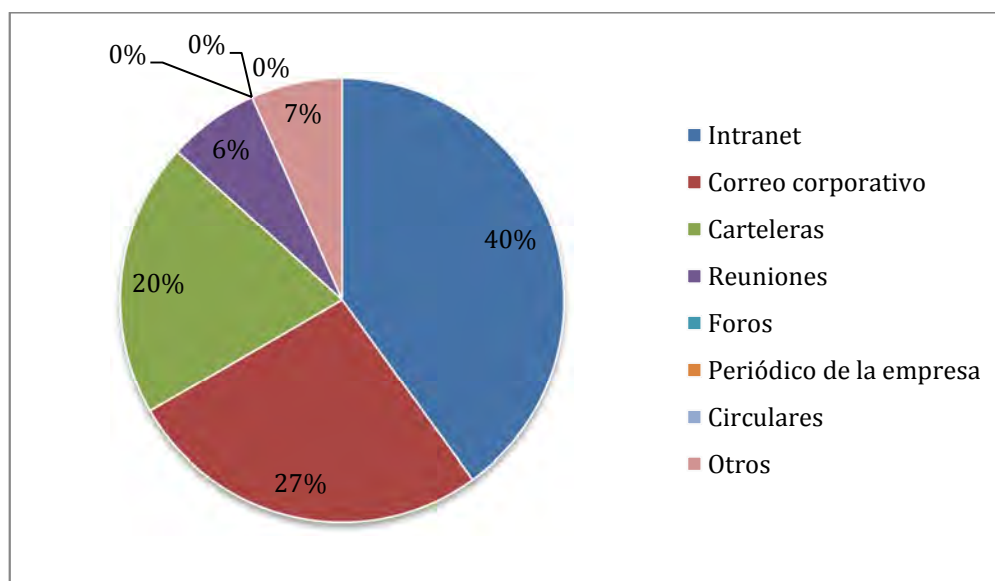
Gráfico 8. Justificación de la pregunta



Descripción:

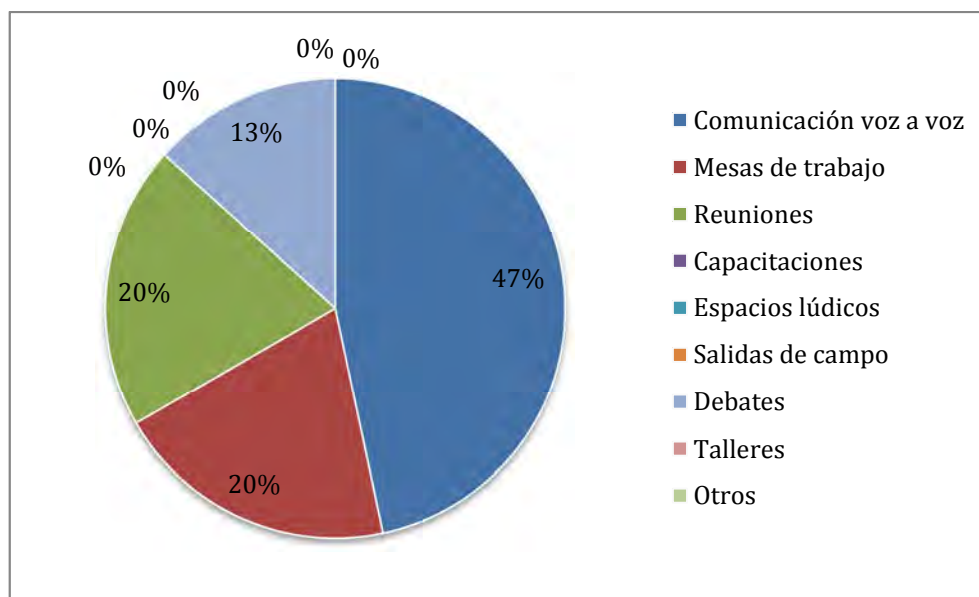
- 33% coincidieron en la carencia de medios formales de comunicación,
- 27% falta de información cuando se hacen modificaciones en algunos procesos, lo que ocasiona pérdida de tiempo en actividades por el desconocimiento.
- 20% buena porque se logra establecer comunicación con todo el personal, es una comunicación que permite el buen desempeño de labores.
- 13% no se logra tener un solo medio para mayor claridad de las órdenes suministradas, distorsión de la información por ser recibida de diferentes emisores. No se distribuyen las órdenes por medios que brinden mayor claridad en los procesos.
- 7% excelente porque se trabaja en equipo.

Gráfico 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza más, y cuáles menos?



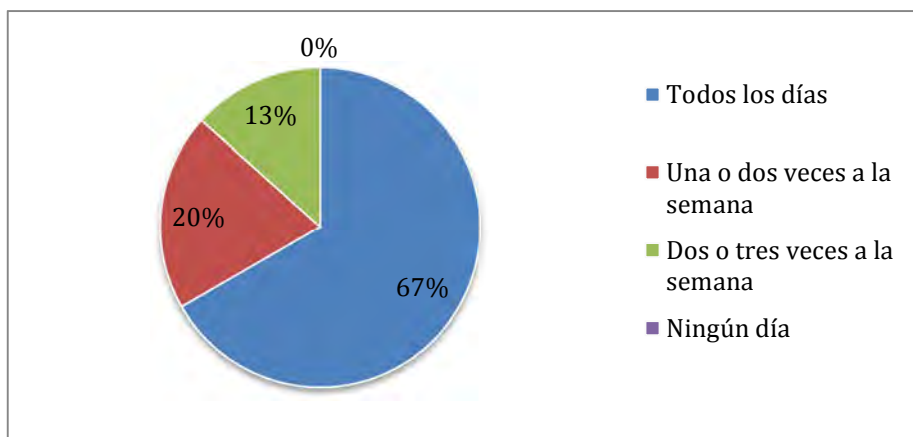
Descripción: El medio de comunicación más utilizado por los colaboradores es la intranet con un 40%, seguido esta el correo corporativo con 27%, las carteleras con un 20%, reuniones con el 6%. Se debe hacer la aclaración que el 7% marco la opción otros, refiriéndose al whatsapp como el medio que utiliza más. Por consiguiente los medios como, foros, periódico de la empresa y circulares no son utilizados

Gráfico 10. ¿Utilizan en la organización espacios de comunicación? ¿Con que frecuencia?



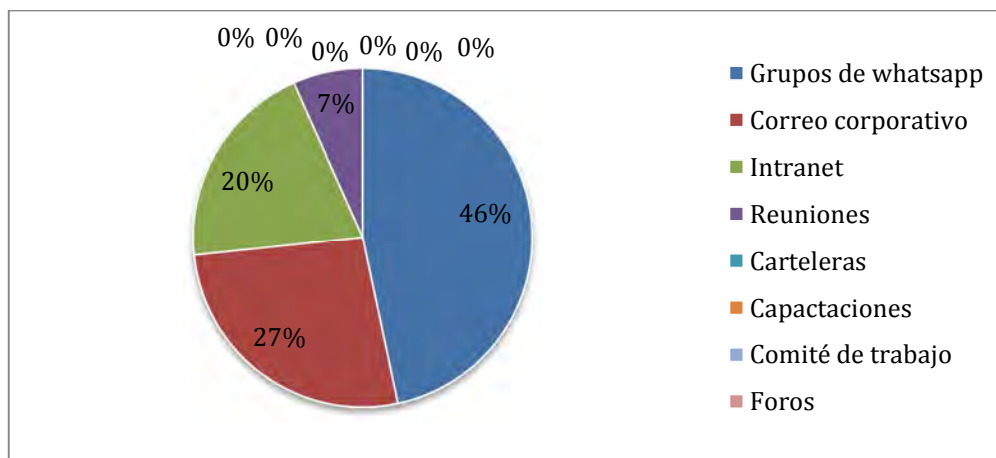
Descripción: Entre los espacios de comunicación que se utilizan en la organización el voz a voz es el que más predomina con un 47%, seguido están las mesas de trabajo con el 20%, las reuniones con un 20% y los debates con 13%. Por consiguiente los otros espacios de comunicación como, capacitaciones, espacios lúdicos, salidas de campo, talleres entre otros, no son empleados en la organización.

Gráfico 11. ¿Cada cuánto hace uso de los medios de comunicación para estar informado?



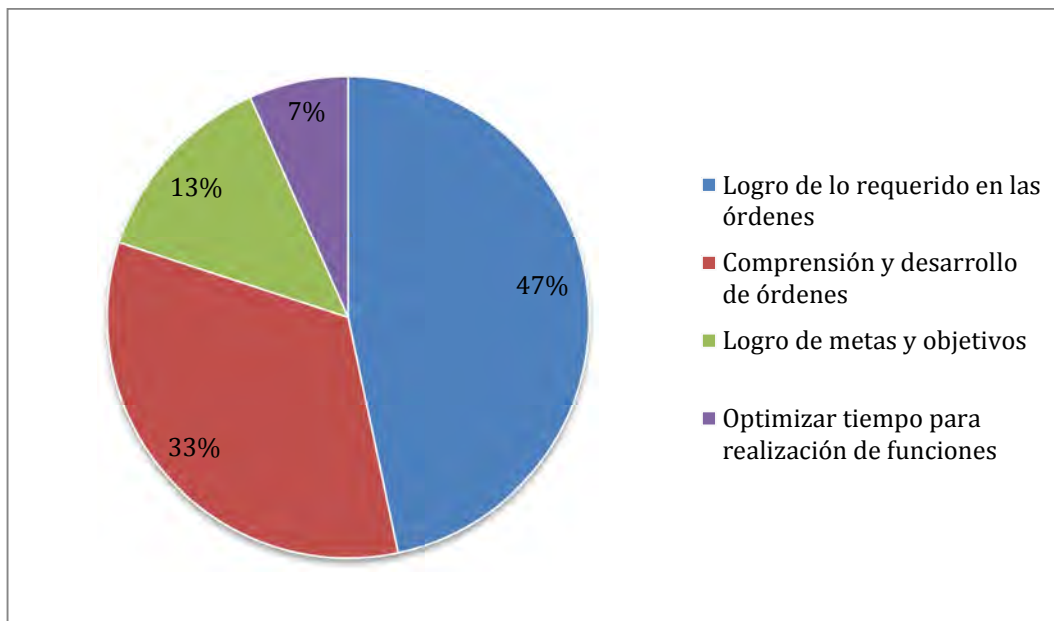
Descripción: Los miembros de la organización utilizan los medios de comunicación para estar informados del mercado en el que se mueven y las actividades de la empresa, con la siguiente frecuencia: el 67% todos los días, el 20% una o dos veces por semana, 13% dos o tres veces por semana.

Gráfico 12. ¿Cómo cree usted que la comunicación interna, influye en la calidad de los productos y servicios de la empresa?



Descripción: Como lo muestra la gráfica los públicos se comunican principalmente por la aplicación whatsapp con 46%, seguido el correo corporativo con un 27%, la intranet con 20% y las reuniones con el 7%. Por ende las demás acciones comunicativas como carteleros, capacitaciones, comité de trabajo, foros, espacios lúdicos y mesa de trabajo tienen un 0%.

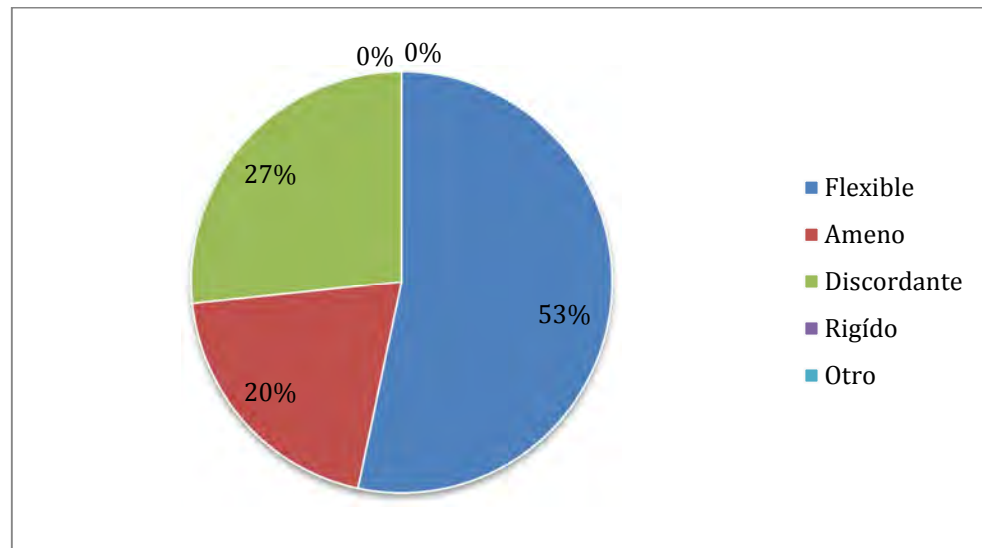
Gráfico 13. ¿Cómo se comunica con sus públicos internos?



Descripción:

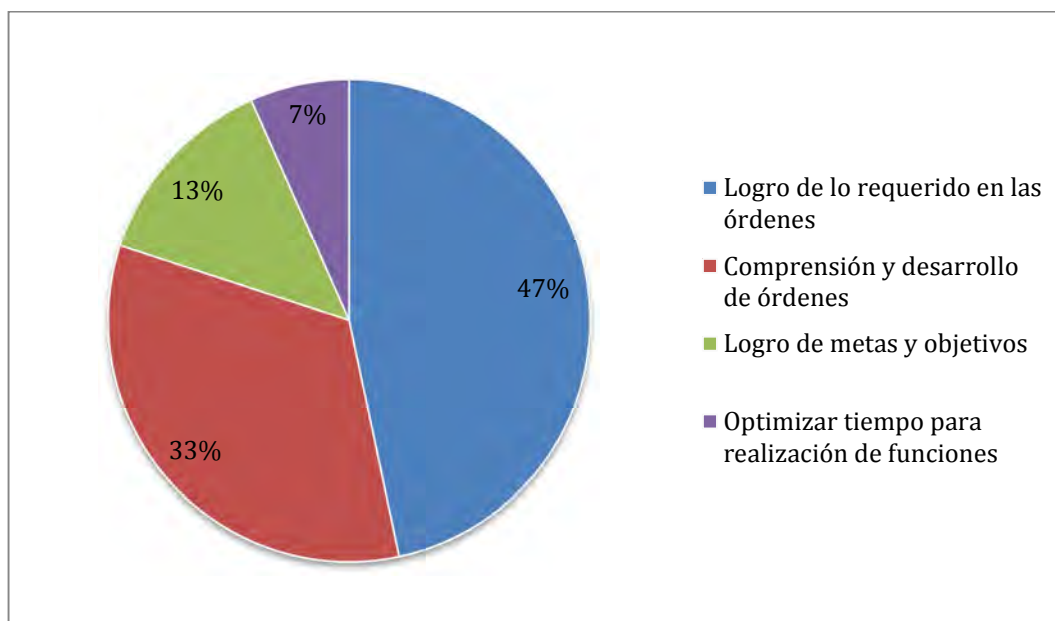
- 47% es de gran importancia, ya que de la forma como se comuniquen las órdenes con la claridad adecuada, se pueden hacer trabajos que cumplan con lo requerido.
- 33% influye si hay buena comunicación, para comprensión y desarrollo de las órdenes.
- 17% con la buena comunicación se logran las metas y objetivos.
- 7% se optimiza tiempo para realización de funciones.

Gráfico 14. ¿Cómo es el ambiente que se vive en la organización entre los colaboradores?



Descripción: El clima organizacional que se presenta en la empresa según los colaboradores, es en un 53% flexible, 20% ameno y 27% discordante.

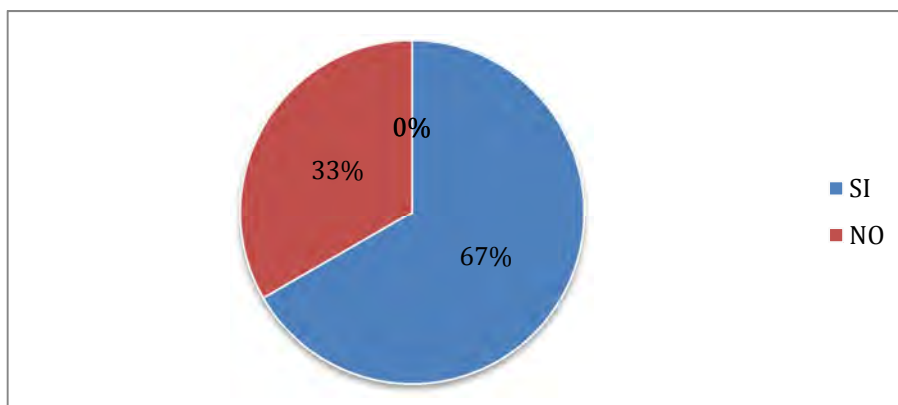
Gráfico 15. ¿Cómo es la comunicación de directivos a colaboradores y viceversa? ¿Puede identificar algunas actitudes?



Descripción:

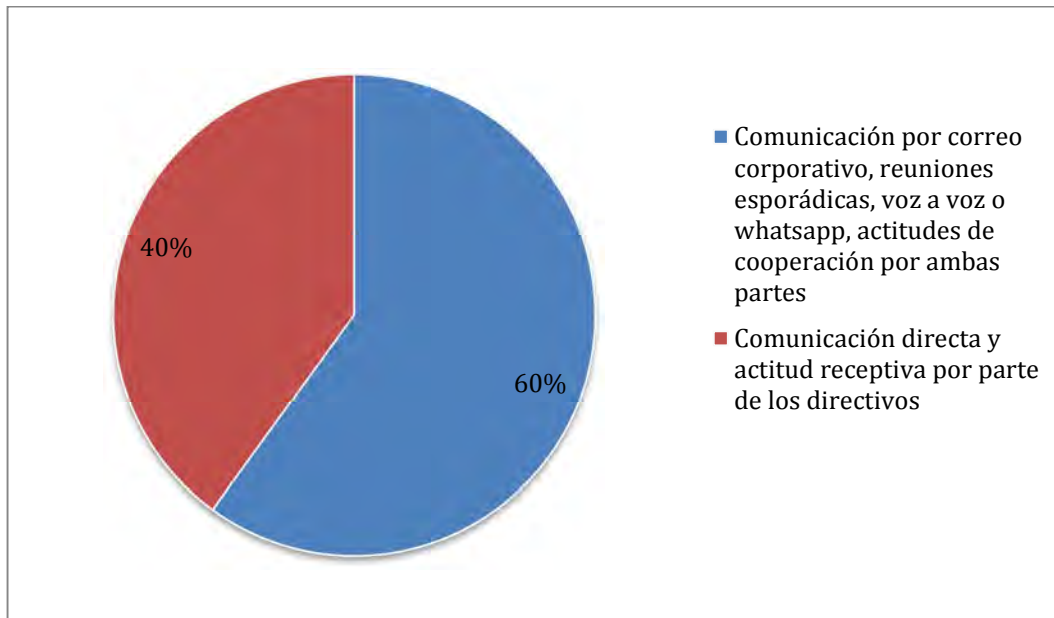
- 47% es de gran importancia, ya que de la forma como se comuniquen las órdenes con la claridad adecuada, se pueden hacer trabajos que cumplan con lo requerido.
- 33% influye si hay buena comunicación, para comprensión y desarrollo de las órdenes.
- 17% con la buena comunicación se logran las metas y objetivos.
- 7% se optimiza tiempo para realización de funciones.

Gráfico 16. ¿Tienden a tener disposición para lograr metas en su organización?



Descripción: Con un 67% los colaboradores manifiestan que tienen disposición para cumplir con las metas de la organización, mientras que el 33% expresa que en ocasiones hay miembros de la organización que no informan sobre las actividades que realizan o en algunos casos no hacen a tiempo su trabajo.

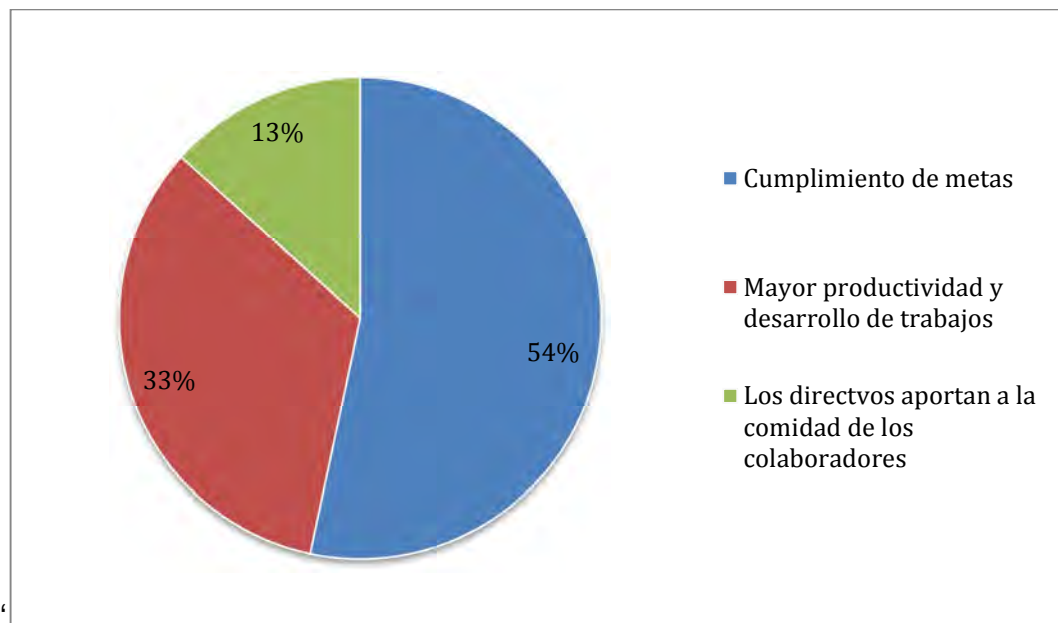
Gráfico 17. Justificación a la pregunta



Descripción:

- 60% la comunicación es por correo corporativo, voz a voz, reuniones esporádicas o whatsapp, se manifiestan actitudes de cooperación de ambas partes (colaboradores y directivos).
- 40% la comunicación es directa, en donde se muestra actitud receptiva por parte de los directivos.

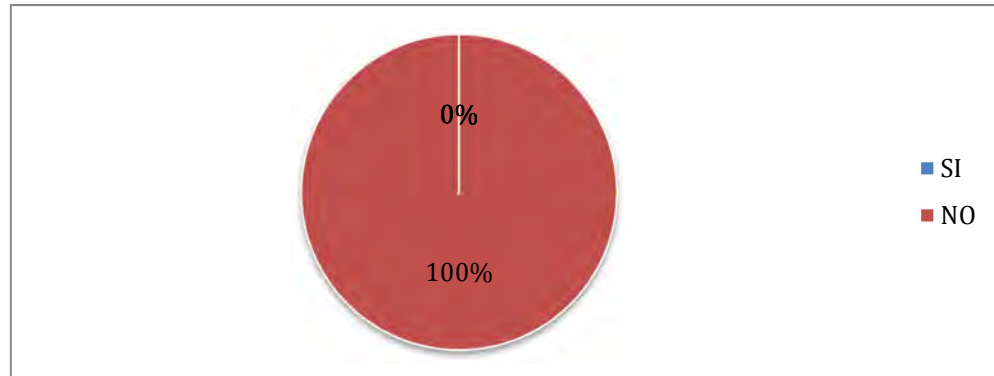
Gráfico 18. Justificación a la pregunta, demostración de disposición por parte de colaboradores para el logro.



Descripción:

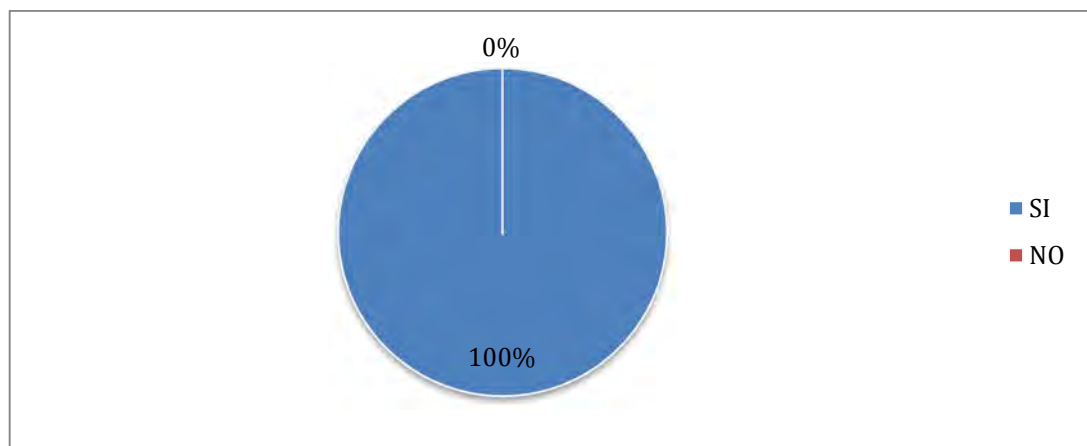
- 54% se tiene la disposición porque de esta forma se cumplen las metas de la empresa.
- 33% porque se logra una mayor productividad y desarrollo de los trabajos propuestos.
- 13% por parte de los directivos se ha mostrado interés por la comodidad de los colaboradores, con la compra de herramientas necesarias para el desarrollo de funciones, como computadores para el área gráfica.

Gráfico 19. ¿Conoce usted las políticas de comunicación y el manual de comunicaciones de la organización?



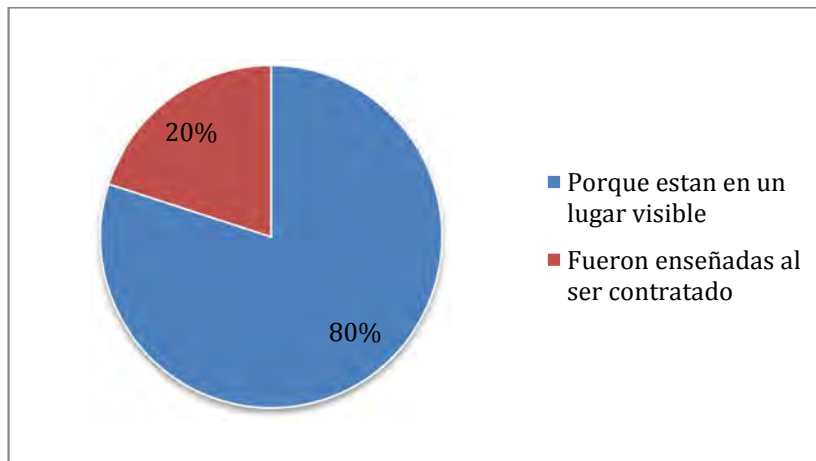
Descripción: El 100% responde NO, ya que la empresa no tiene ni manual de comunicación, ni políticas de comunicación. Ninguno de los dos.

Gráfico 20. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



Descripción: Con un 100% se puede apreciar que todos los colaboradores tienen conocimiento de la visión y misión de la empresa.

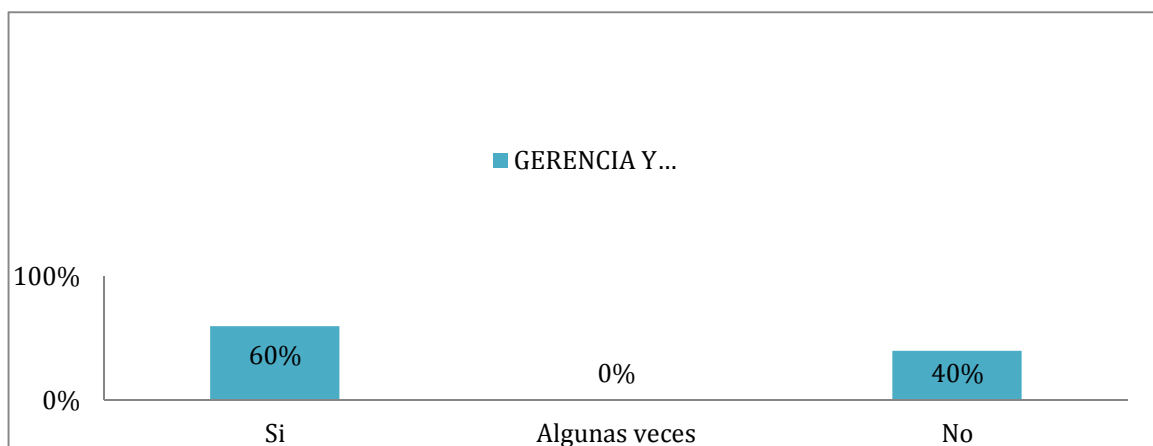
Gráfico 21. Justificación pregunta



Descripción:

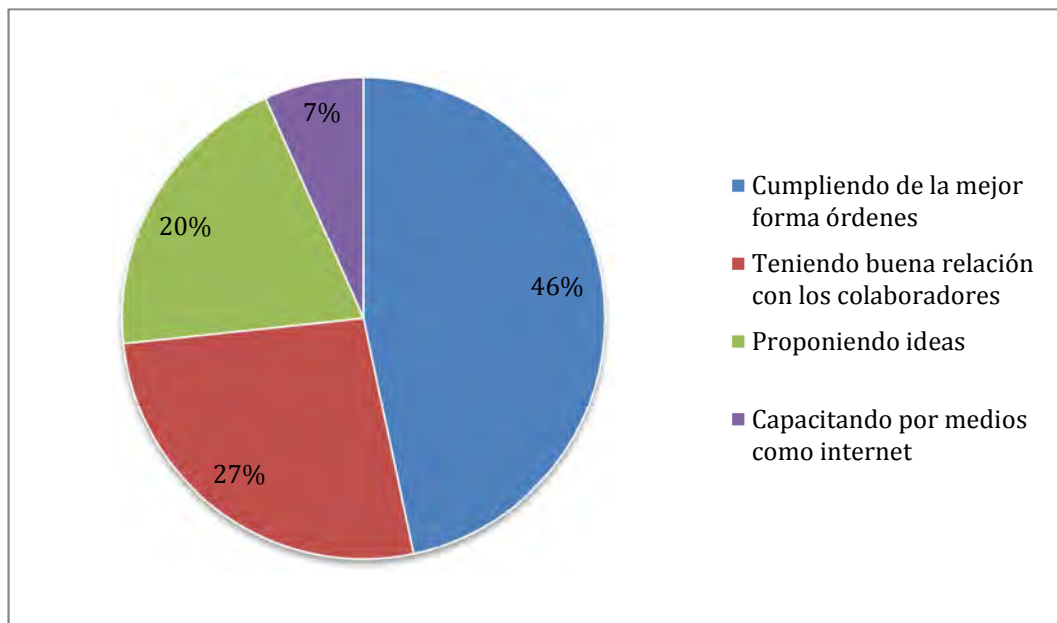
- 80% porque están ubicadas en lugar visible de la organización, para que se tengan en conocimiento.
- 20% porque cuando se hizo el contrato en la organización fueron enseñadas.

Gráfico 22.. ¿Tanto la Gerencia con los empleados contribuyen a lograr objetivos y así obtener desarrollo profesional?



Descripción: El 60% de los colaboradores contestaron que si se contribuye, el 40% dice que algunas veces y el 3% manifiesta que no se realiza la contribución al logro de objetivos y desarrollo profesional por parte de la gerencia y los empleados.

Gráfico 23. Justificación a la pregunta



Descripción:

- 47% cumpliendo de la mejor forma las órdenes transmitidas por los directivos.
- 27% teniendo buena relación con los demás miembros de la organización para el intercambio de conocimiento.
- 20% proponiendo ideas.
- 7% buscando por medio de internet información relevante acerca de los procesos que se llevan a cabo en la organización, lo cual brinde capacitación y conocimientos más amplios.

ANEXO D. REGISTRO FOTOGRÁFICO

Fotos diploma empleado del mes



Celebración cumpleaños

Enero



Diciembre



Evento fin de año

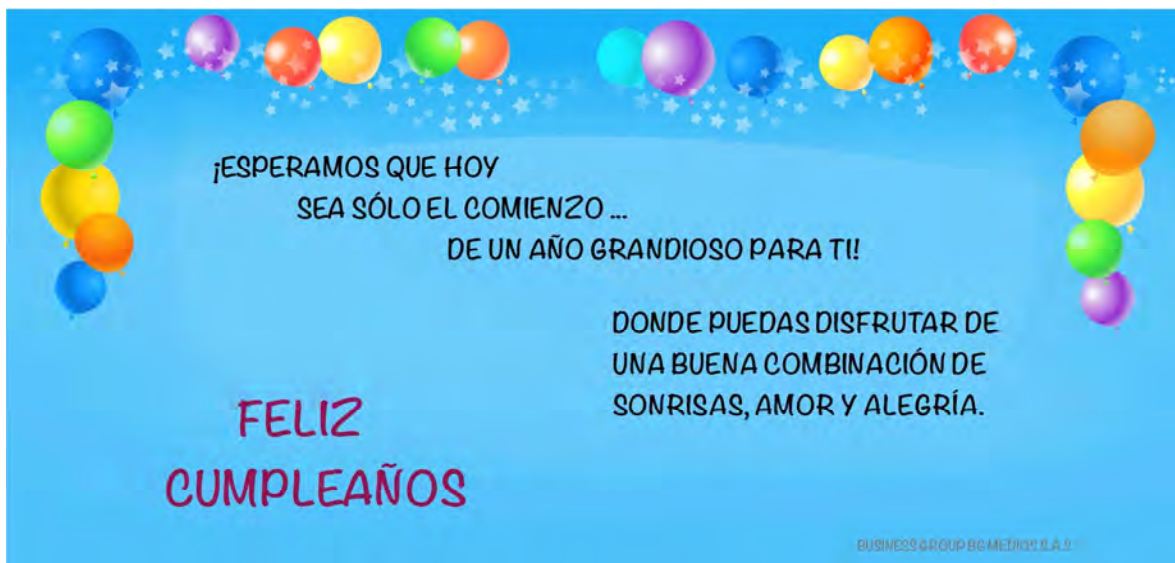


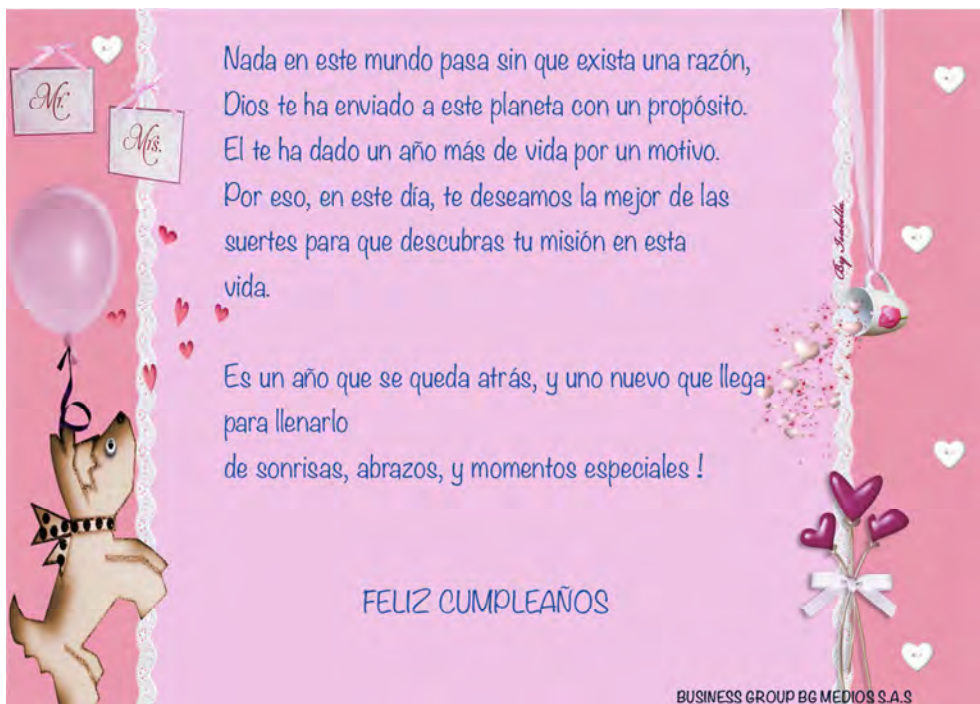
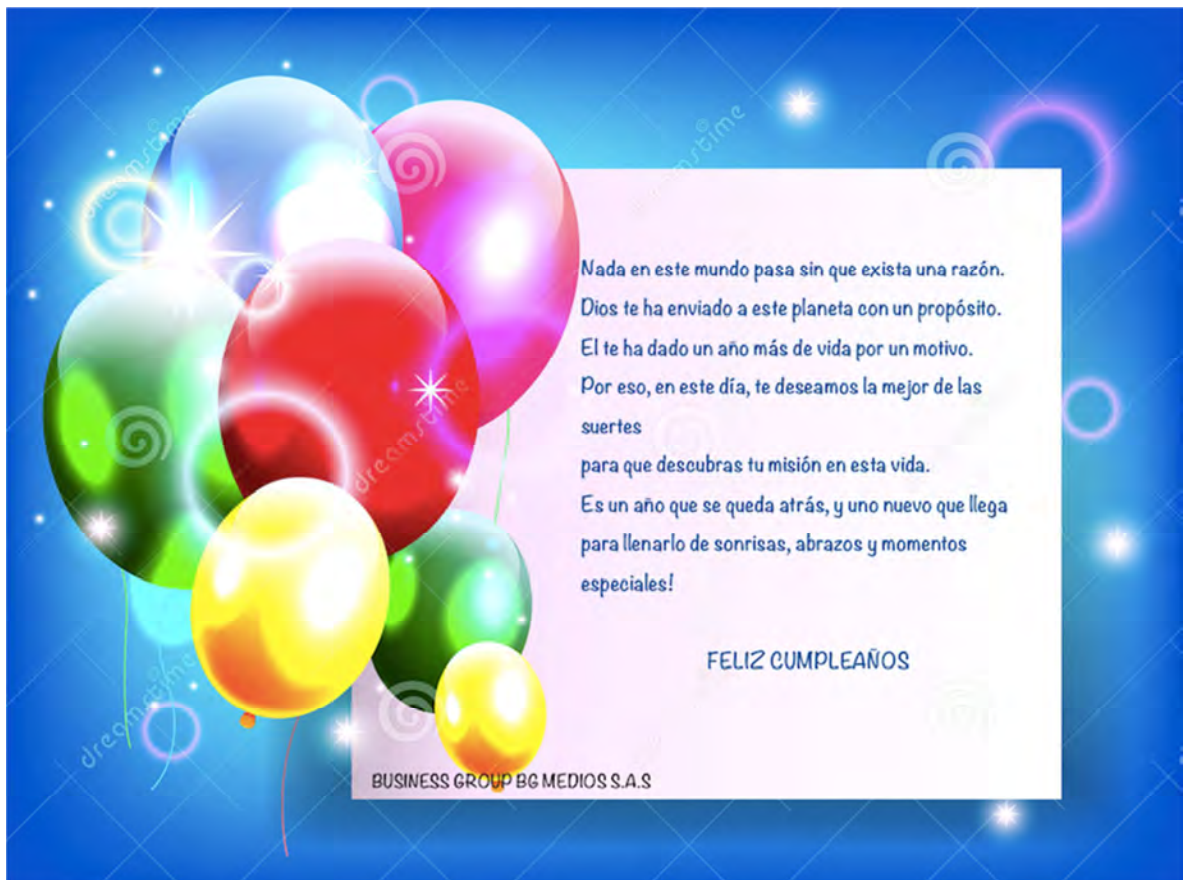
Diplomas





Tarjetas de cumpleaños e invitación de fiesta fin de año





Fiesta de fin de año



Santa Mónica Business center
Oficinas BG MEDIOS S.A.S.

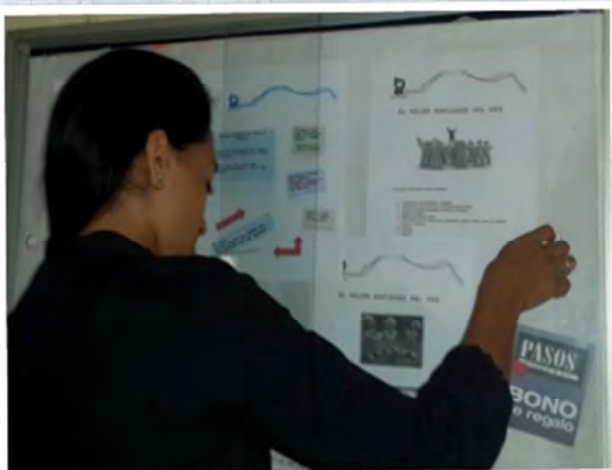
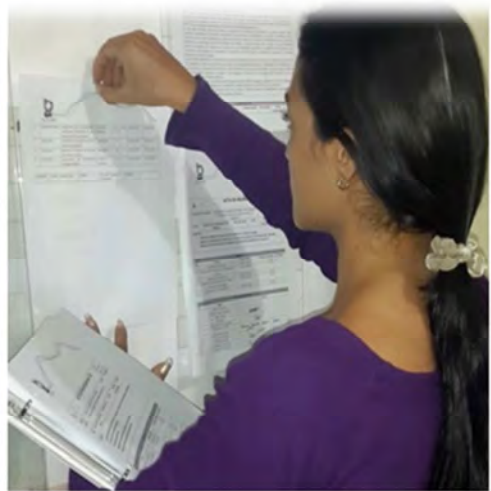
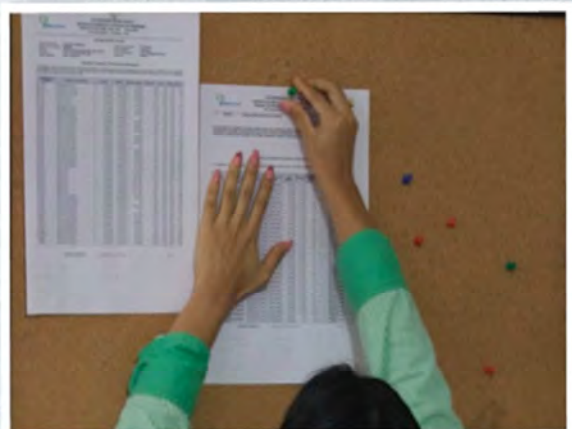
26 DE DICIEMBRE

HORA


5:00 PM

*Te esperamos para compartir contigo una
agradable despedida del 2014*

Cartelera

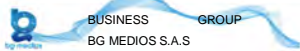


ANEXO E. EVALUACIONES

	EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES	Fecha: 27-02-2015
Lugar: Sala de juntas		
Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo, por tal motivo lo invitamos a diligenciar esta evaluación (Valoración de 1 a 5, teniendo en cuenta 5 como calificación mayor)		

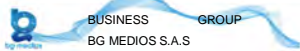
CARACTERÍSTICAS						
		1	2	3	4	5
Planeación	Percibió elaboración previa de la reunión					
	Noto planeación en el orden del día					
	Se cumplió con el tiempo de duración					
	Eficacia de la reunión con los objetivos propuestos					
Metodología	Considera que el espacio y la temperatura es adecuado					
	Considera que los recursos empleados fueron suficientes y adecuados para el desarrollo de la reunión					
	Considera que la actitud de los encargados permitió que estuviera motivado en la reunión					
	Cree usted que se utilizaron acciones de comunicación pertinentes para la difusión de las reuniones					
Aprehensión de la información	La información desarrollada fue clara e importante para sus funciones y entrega de tareas asignadas					
	El tiempo de discusión le permitió despejar dudas					
	Los temas abordados permitió que tuviera un mejor orden y conocimiento en las actividades para realizar					
	Es pertinente para la metodología de trabajo seguir con la misma periodicidad de las reuniones					

Cargo:		Firma:	
---------------	--	---------------	--

	EVALUACIÓN DE CARTELERA HERMES	Fecha: 20 - 02 - 2015
Lugar: Sala de juntas		
Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo, por tal motivo lo invitamos a diligenciar esta evaluación (Valoración de 1 a 5, teniendo en cuenta 5 como calificación mayor)		

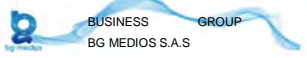
CARACTERÍSTICAS						
		1	2	3	4	5
Metodología	Considera que la ubicación de la cartelera es apropiada (visible)					
	Considera que los colores utilizados y el orden de la información es llamativo					
	La periodicidad en la actualización de información es adecuada					
	Encontró en la cartelera información relevante					
Claridad y aprehensión de la información	La información desarrollada es clara e importante para sus funciones					
	Es un óptimo espacio de comunicación para tener conocimiento de diferentes temas					
	La información le ha permitido tener un mejor orden y conocimiento de las actividades a realizar					
	La información ha sido clara y sin saturación					
	Hizo la lectura de cartelera HERMES					

Cargo:		Firma:	
--------	--	--------	--

	EVALUACIÓN DEL ORGNIGRAMA	Fecha: 26 -01-2015
Lugar: Sala de juntas		
Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo, por tal motivo lo invitamos a diligenciar esta evaluación (Valoración de 1 a 5, teniendo en cuenta 5 como calificación mayor)		

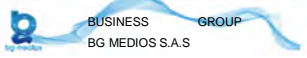
CARACTERÍSTICAS						
		1	2	3	4	5
Pertinencia	Considera que el espacio propuesto para ubicar el organigrama es adecuado					
	Cree usted que el nuevo modelo de la estructura organizacional se ajusta más a la empresa					
	El organigrama es adecuado según los cargos desempeñados en la organización					
Claridad de la información	La estructura del organigrama es clara e importante para sus funciones					
	Aporta un mejor orden de áreas y funciones organizacionales					
	Es de fácil comprensión el orden jerárquico que representa en organigrama					
	La información ha sido clara y sin saturación					

Cargo:		Firma:	
--------	--	--------	--

	EVALUACIÓN DE LOS EVENTOS Y ACTIVIDADES REALIZADOS	Fecha: 27 – 02 - 2015
Lugar: Sala de juntas		
Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo, por tal motivo lo invitamos a diligenciar esta evaluación (Valoración de 1 a 5, teniendo en cuenta 5 como calificación mayor)		

CARACTERÍSTICAS						
		1	2	3	4	5
Metodología	La difusión de las actividades y eventos fue adecuada					
	Los espacios fueron adecuados para su desarrollo					
	Considera que los recursos empleados fueron suficientes					
	Estos espacios permitieron mejores relaciones interpersonales con los colaboradores y directivos					
Satisfacción de colaboradores	Las fechas y horas establecidas fueron propicias para el desarrollo de los eventos y actividades					
	Se sintió satisfecho con el desarrollo de estos espacios de interacción					
	Considera que son importantes para un mejor clima organizacional					
	Considera que estos espacios contribuyen a la eficiencia, desarrollo y bienestar del personal					
	Aportan estos espacios un lapso de relación más comprometido y de agradecimiento entre colaboradores y la organización.					

Cargo:		Firma:	
--------	--	--------	--

		EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL MEJOR EMPLEADO DEL MES		Fecha: 27 - 02 - 2015			
Lugar: Sala de juntas							
Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo, por tal motivo lo invitamos a diligenciar esta evaluación (Valoración de 1 a 5, teniendo en cuenta 5 como calificación mayor)							
CARACTERÍSTICAS							
		1	2	3	4	5	
Metodología	La difusión de la actividad y periodicidad de postulados fue adecuada						
	Los espacios fueron adecuados para su desarrollo						
	Considera que los recursos empleados fueron suficientes						
	Grado de satisfacción con los incentivos para el empleado del mes						
Satisfacción de colaboradores	Considera que esta actividad contribuye a mejorar y motivar al colaborador en el desempeño de su labor						
	Se sintió satisfecho con el desarrollo de estos espacios						
	Considera que son importantes para el cumplimiento efectivo de los resultados organizacionales						
	Cree usted que esta actividad aporta a los colaboradores bienestar						
	Aportan estos espacios un lapso de relación más comprometido y de reconocimiento con los colaboradores						
Cargo:				Firma:			

ANEXO F. ACTAS DE REUNIONES Y CIRCULARES

log maldita

ACTAS DE REUNIONES

CIRCULARES INTERNAS

EVALUACIONES DE ESTRATEGIAS

EVALUACIÓN DE CARTELERA HERMES

Lugar: San de Arica

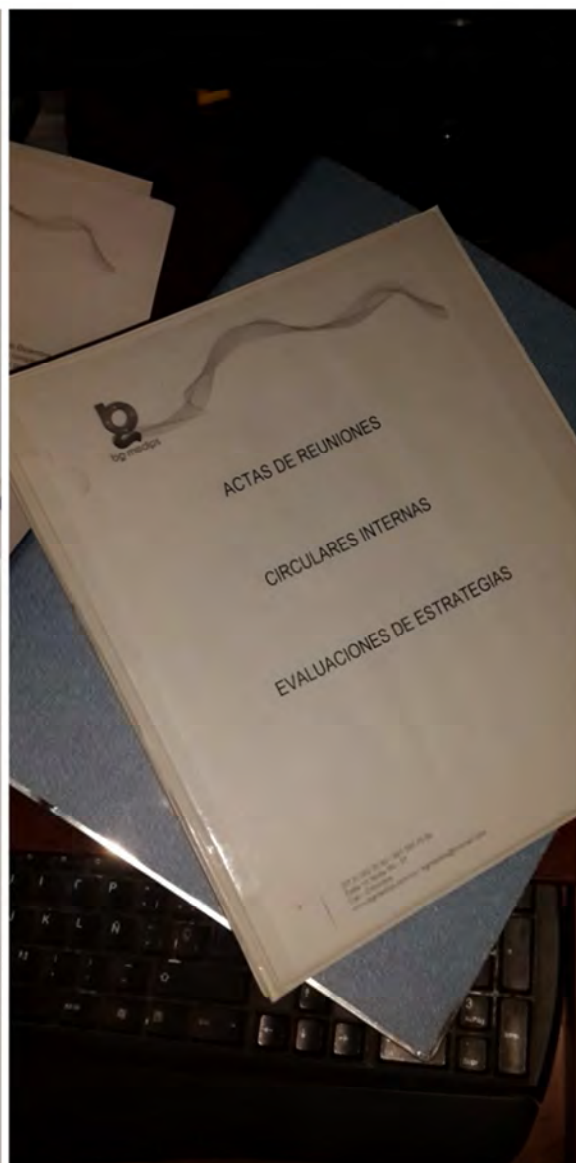
Se realizó el día: 20-02-2019

Elaboró esta evaluación (Indicador de 1 a 5, teniendo en cuenta si como calificación mayor)

INDICADORES		1	2	3	4	5
Metodología	Considera que la ubicación de la cartelera es apropiada					
	Considera que los colores utilizados y el orden de la información es llamativo					
	La periodicidad en la actualización de información es adecuada					
	Encuentro en la cartelera información relevante					
Cantidad y apropiación de la información	La información desarrollada es clara e importante para sus funciones					
	Es un óptimo espacio de comunicación para tener conocimiento de diferentes temas					
	La información le ha permitido tener un mejor orden y conocimiento de las actividades a realizar					
	La información ha sido clara y sin saturación					
Hizo la lectura de cartelera HERMES						

Cargo: _____

Firma: _____



ANEXO G. DOCUMENTOS DE SOPORTE PROGRAMACIONES Y ACTA DE REUNIÓN



CIRCULAR INTERNA

ASUNTO: PROGRAMACION REUNION ORDINARIA

CONVOCA: JUNTA DIRECTIVA

Por medio de la presente se les notifica que el próximo lunes 09 de Febrero de 2015, a las 15:30 horas, se realizará reunión ordinaria en la sala de juntas del complejo BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S. El tema a tratar es la exposición de proyecto de capacitaciones Buenaventura. "servicio de apoyo para la realización de capacitaciones sobre sana convivencia familiar (proyecto de vida), en el distrito de Buenaventura." la reunión tiene una duración estimada de una hora.

NOTA: es importante que aproveche los espacios de discusión para despejar sus dudas.

NOTA 2: la inasistencia a esta convocatoria, denota falta de interés por los proyectos conjuntos que se trabajan en la empresa.

RECUERDE QUE ASISITIR PUNTUAL SIGNIFICA RESPETAR A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

GENTILMENTE

CARLOS RICARDO GARVIN
Gerente General



CIRCULAR INTERNA

ASUNTO: PROGRAMACION REUNION ORDINARIA

CONVOCA: JUNTA DIRECTIVA

Por medio de la presente se les notifica que el próximo viernes 20 de Febrero de 2015, a las 15:30 horas, se realizará reunión ordinaria en la sala de juntas del complejo BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S El tema a tratar es el Balance General de proyectos en ejecución, determinación de nuevas funciones. La reunión tiene una duración estimada de una hora.

NOTA: es importante que aproveche los espacios de discusión para despejar sus dudas.


NOTA 2: La inasistencia a esta convocatoria, denota falta de interés por los proyectos conjuntos que se trabajan en la empresa.

RECUERDE QUE ASISITIR PUNTUAL SIGNIFICA RESPETAR A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

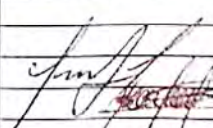
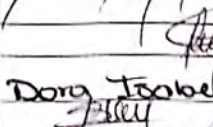
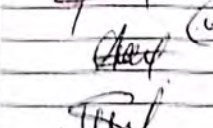


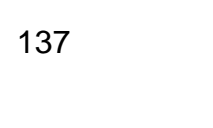

GENTILMENTE;

CARLOS RICARDO GARVIN
Gerente General



		ACTA DE REUNION No. 01		Fecha: 09/12/2014 Página: 1 de 1	
Nombre de la reunión		Exposición del cronograma de trabajo y de los proyectos <En ejecución, en concurso, para concursar y en liquidación.>		Fecha 09/12/2014	
Lugar:	Sala de junta instalaciones BG MEDIOS	Hora de Inicio:	15:30	Hora de finalización:	16:30
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> • Presentar y delegar funciones para los proyectos en todas las etapas. • Exponer el cronograma de reuniones y de trabajo de acuerdo a las indicaciones, acuerdos, balances y elementos de las estrategias de comunicación diseñada por la pasante. 					

TEMAS:			
No.	Tema:	Responsable	Tiempo estimado en minutos
1	Verificación de quorum	Jessica Olaya	05:00
2	Presentación de proyectos <de acuerdo a su etapa>	Jessica Olaya	25:00
3	Asignación de funciones	Carlos Garvín	15:00
4	Exposición del cronograma de trabajo y ejecución de estrategias	Carlos Garvín	10:00
5	Aprobación y firma del acta	Jessica Olaya	05:00

LISTA DE ASISTENTES		
No.	Cargo	Firma
1	Gerente General	
2	Jefe de Talento Humano	
3	Asesor legal	
4	Abogada	
5	Director de diseño gráfico	
6	Diseñadora gráfica	
7	Diseñador gráfico	
8	Diseñador web	
9	Diseñador web	
10	Asesora Comercial	
11	Director Comercial	



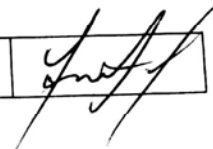
12	Secretaria General	<i>[Signature]</i>
13	Administrador	<i>[Signature]</i>
14	Vigilante	WALTER ZEDA.
15	Publicista	<i>[Signature]</i>
16	Publicista	<i>[Signature]</i>
17	Comunicadora (pasante)	Jessica Olaya B.

DESARROLLO	
<p>Una vez se realiza la verificación del quorum, para fines de la realización de la reunión, donde destacan sus objetivos de exposición, presentación y asignación de funciones, se empieza por hacer un recuento de las actividades que recientemente han terminado, refiriéndose exclusivamente al evento de "Caliafroshow" con una felicitación extensiva al equipo de trabajo, en razón del éxito obtenido en la materialización de este proyecto, se aporta un balance general de ejecución que se presenta para fines de aprendizaje de los empleados inquietos por el manejo de los contratos que se encuentran en etapa de liquidación. El informe de ejecución en comento, lo presenta el Doctor Carlos Garvin.</p> <p>Acto seguido, se expone lo referente a los proyectos que en la actualidad están en concurso, con la presentación de BUSINESS GROUP BG MEDIOS S.A.S, como contratista en el marco de las requisitorias estimadas en los pliegos y estudios de conveniencia, se propone entonces la revisión jurídica de la oferta de la CVC y de la propuesta presentada a la Alcaldía Distrital de Buenaventura.</p> <p>En ese orden de ideas, una vez se hace un recuento de los proyectos indicando su estado a saber: <por presentar, presentado en licitación, presentado en ejecución o en liquidación>. Se hace un análisis de las funciones que se están cumpliendo en cada área para el trabajo en conjunto, identificando que en muchas ocasiones los empleados realizan las ordenes de trabajo, sin darse cuenta tan si quiera con que finalidad realizan el proyecto, se propone por parte de la comunicadora (pasante) la posibilidad de socializar las propuestas seleccionadas que empiezan a ejecutarse, para efectos de encaminar el grupo en la misma sinergia que facilite el trabajo.</p> <p>Se hace énfasis particular en la función del equipo de diseño web, para publicar en la página la ejecución de los proyectos, y crear un nuevo link que refiera los antecedentes laborales y credenciales de la empresa, así mismo se hace un llamado de atención a los diseñadores para que diversifiquen sus propuestas cuando se trata de publicitar eventos; se asigna a los abogados la revisión de los pliegos de licitaciones en curso publicadas por las entidades públicas.</p> <p>Finalmente, se escucha a la comunicadora (pasante) quien refiriere algunos aspectos a tener en cuenta para la aplicación de las estrategias que ya empiezan a materializarse en el entorno de la empresa.</p> <p>Entre ellas la actividad del empleado del mes, pautas a calificar fechas de postulados; como también la implementación y actualización de la cartelera Hermes.</p>	

COMPROMISOS						
No.	Tema	Actividad	Responsable	Ejecutada	Fecha <estimada>	Fecha <de ejecución>



1	Competitividad	programar con la asamblea reuniones formales en los espacios de la empresa	Gerente General	Si X	No	10/12/14	10/12/14
2	Ejecución	establecer hoja de ruta de la siguiente reunión	Secretaria	X		10/12/14	14/12/14
3	Ejecución	generar formato de reseña de datos y actas	Secretaria	X		10/12/14	11/12/14
4	Ejecución	ejecución de actividades programadas	Todo el público	X		10/12/14	22/12/14

ELABORÓ	JUAN C. SANDOVAL	CARGO	JEFE DE TALENTO HUMANO	FIRMA	
---------	------------------	-------	------------------------	-------	---



9	Diseñador web	<i>[Signature]</i>
10	Asesora Comercial	<i>[Signature]</i>
11	Director Comercial	<i>[Signature]</i>
12	Secretaria General	<i>[Signature]</i>
13	Asesor Contable	<i>[Signature]</i>
14	Vigilante	
15	Publicista	<i>[Signature]</i> WALTER ZEDA
16	Publicista	<i>[Signature]</i>
17	Comunicadora (pasante)	<i>[Signature]</i> JESSICA OLIVERA B.
18	Administrador	<i>[Signature]</i>

DESARROLLO

Se empieza la reunión siendo las 15:30 p.m. Con la verificación del quorum de los asistentes, con excusas previas presentadas por el asesor contable, por encontrarse fuera de la ciudad. Quien fue citado.

Se desarrolla la reunión de hoy, que tiene por finalidad la exposición de las tareas y revisión de su desarrollo de acuerdo a las funciones designadas, además del balance general de año presentado por la gerencia.

Aen este sentido, el doctor Garvin orienta la reunión, estimando escuchar a cada uno de los colaboradores en rendición de cuentas de tareas asignadas, mostrando el área de diseño las propuestas presentadas y los renders que a la fecha se elaboraron. Se escucha también la propuesta para la licitación CVC. Por parte del Jefe de Talento Humano Juan Carlos Sandoval, quien estipula lo relacionado al trabajo jurídico que se hace para la consecución de la asignación al contratista BG. Se establecen las propuestas finales para la presentación en los días siguientes y su asignación.

La segunda parte de la reunión, consiste sobre el trabajo que viene desarrollando la comunicadora (pasante) para fines de mejorar y rediseñar el organigrama según las funciones del personal. Igualmente se confirman fechas de eventos navideños como la fiesta de fin de año, el amigo dulce para aguinaldo, cumpleaños, fechas de vacaciones y regreso a la empresa; seguido se realizan comentarios respecto de las actividades abordadas hasta el momento, encontrando en términos generales satisfacción, respecto de las formas de transmisión de los mensajes con los nuevos elementos como la cartelera institucional. Se hace una breve información de la implementación del manual de políticas, donde expone que es un trabajo desarrollado en conjunto con los directivos.

Finalmente, se hace el por parte del gerente un balance global del año, donde agradece el respaldo y trabajo de los empleados, y motiva para alcanzar las metas preestablecidas para el año entrante.

Se hace la respectiva despedida de fin de año.

Termina la reunión siendo las 17:10. Firman actas y compromisos.

COMPROMISOS

No.	Tema	Actividad	Responsable	Ejecutada	Fecha <estimada>	Fecha <de ejecución>
1	Competitividad	Se establece la fecha de la	Gerente	Si No	10/12/14	23/12/14